

**CAPACIDAD DE RESILIENCIA Y ADAPTATIVA ORGANIZACIONAL:
TEXTILES EL CEDRO, UN CASO DE DESARROLLO Y EXTINCIÓN DE
UNA EMPRESA TEXTIL EN EL VALLE DEL CAUCA**

CARLOS OCTAVIO FUENTES DELGADO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE MAESTRÍA
DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN 7880
SANTIAGO DE CALI**

2017

**“CAPACIDAD DE RESILIENCIA Y ADAPTATIVA ORGANIZACIONAL: TEXTILES EL
CEDRO, UN CASO DE DESARROLLO Y EXTINCIÓN DE UNA EMPRESA TEXTIL
EN EL VALLE DEL CAUCA”.**

CARLOS OCTAVIO FUENTES DELGADO

**Proyecto de Investigación para
optar por el título de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

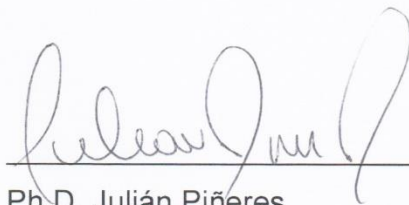
**Ph.D. JULIÁN PIÑERES
Director del proyecto**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE MAESTRÍA
DE MAESTRÍA EN ADMINISTACIÓN 7880
SANTIAGO DE CALI**

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Considero que el presente
trabajo cumple con los requisitos
para ser presentado ante el
jurado evaluador como requisito
para obtener el título de
Magister en Administración.



Ph.D. Julián Piñeres
Director del Proyecto

Santiago de Cali, Junio 09 de 2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Luz Stella Santamaría D. por el ánimo y apoyo en todos los momentos.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus más sinceros agradecimientos a: Ph. D. Julián Piñeres por su gran capacidad para orientar el trabajo que se presenta; su dedicación y paciencia. A los Contadores Jorge Alexander Rodríguez y Myriam Ravelo en la conducción de la revisión contable de la compañía Textiles El Cedro. A la Cámara de Comercio de Cali a través de su personal adscrito al Archivo General. A la Biblioteca de la Universidad del Valle Mario Carvajal por el apoyo brindado a través de sus funcionarios. La Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero y el Centro de Documentación del Banco de la República de Cali. A el D.I. Carlos Leonardo Fuentes Santamaría por el apoyo en las traducciones de los *papers* y los gráficos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
CAPÍTULO I	11
1.1 Introducción	11
1.2 Árabes en Colombia	12
1.2.1. Introducción.....	12
1.2.2 Las causas de la emigración árabe.....	14
1.2.3 Proceso de asimilación.....	18
1.2.4 Su influencia en la cultura y la política.	20
1.3 Elementos historiográficos de la industria textil en Colombia.	22
1.3.1 La industria textil colombiana.....	22
1.3.2 El café y la industrialización	23
1.3.3 La industria textil entre 1900 y 1920	24
1.3.4 Industria Textiles El Cedro.	31
CAPÍTULO II	43
2. Marco Teórico	43
2.1 Historia y cambio organizacional	43
2.2 La gestión de error	50
2.3 Crecimiento firme y tipo de deuda: la paradoja de la discrecionalidad	61
2.4 La Resiliencia	67
2.5 Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo	88
2.6 Teoría de la Organización.....	93
2.7 Percepciones gerenciales y comportamiento estratégico	97
2.8 Marks & Spencer y la decadencia de la industria textil británica, 1950-2000.....	107
CAPÍTULO III	116
3.1 Pregunta de Investigación.....	116
3.2 Justificación de la pregunta.....	116
CAPÍTULO IV	120
4.1 Metodología	120

4.2	Objetivo general y objetivos específicos.....	122
4.2.1	Objetivo general.....	122
4.2.2	Objetivos específicos	122
4.3	Pregunta de Investigación.....	123
4.4	Justificación de la pregunta.....	123
CAPÍTULO V		128
5.1	Análisis.....	128
5.1.1	Gráfico guía para el marco analítico.....	128
5.2	Análisis por períodos.....	128
5.2.1	Período 1947-1949	128
5.2.2	Período 1950-1959	134
5.2.3	Período 1960-1969	142
5.2.4	Período 1970-1979	174
5.2.5	Período 1980-1996	201
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES		235
BIBLIOGRAFÍA.....		247

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Variedades de Historia y Teorías del Cambio	50
Tabla 2. Resumen de hallazgos de investigación, brechas y oportunidades, e investigaciones futuras relacionadas.	60
Tabla 3. Definiciones de Resiliencia	69
Tabla 4. Periodo de 1947 a 1949.	130
Tabla 5. Situación financiera periodo de 1947 a 1949.....	131
Tabla 6. Periodo de 1950 a 1954.	138
Tabla 7. <i>Periodo de 1955 a 1959.</i>	139
Tabla 8. Situación financiera periodo de 1950 a 1954.....	139
Tabla 9. Situación financiera periodo de 1956 a 1959.....	139
Tabla 10. Periodo de 1960 a 1964.	150
Tabla 11. Periodo de 1965 a 1969.	150
Tabla 12. Situación financiera periodo de 1960 a 1964.	151
Tabla 13. Situación financiera periodo de 1965 a 1969.	151
Tabla 14. Comportamiento de las ventas, cartera.....	166
Tabla 15. Datos regionales para 1968, comportamiento textil en Colombia.	179
Tabla 16. Periodo de 1970 a 1974.	186
Tabla 17. Periodo de 1975 a 1979.	186
Tabla 18. Situación financiera periodo de 1970 a 1974.	187
Tabla 19. Situación financiera periodo de 1975 a 1979.	187
Tabla 20. Composicion estructura de planta Textiles el Cedro, marzo 12 de 1971.	190
Tabla 21. Evolución del sector textil 1980-1990.	202
Tabla 22. Crecimiento de los compradores extranjeros.	203

Tabla 23. Periodo de 1980 a 1984.	208
Tabla 24. Periodo de 1985 a 1989.	208
Tabla 25. Valor total del Activo. Periodo de 1990 a 1996.	209
Tabla 26. Periodo de 1990 a 1996.	209
Tabla 27. Situación financiera periodo de 1980 a 1984	210
Tabla 28. Situación financiera periodo de 1985 a 1989.	210
Tabla 29. Situación financiera periodo de 1990 a 1993.	210
Tabla 30. Situación financiera periodo de 1994 a 1996.	210
Tabla 31. Estructura accionaria 10 de marzo 1988.....	214

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelos que organizan el error en la literatura de investigación.	52
Figura 2. Marco de respuesta resiliente	71
Figura 3. Los siete principios de la organización resiliente	73
Figura 4. Beneficios empresariales de la Resiliencia.....	77
Figura 5. Marco de Trabajo Conceptual para el proceso de cambio en las PYMES a crear resiliencia	80
Figura 6. Antecedentes de la capacidad de recuperación de las empresas grandes	84
Figura 7. Factores engendrados de resiliencia en las PYMES	85
Figura 8. Marco de Resiliencia y competitividad en las PYMES	88
Figura 9. El modelo de Merton simplificado	94
Figura 10. El modelo de Szeinick simplificado	95
Figura 11. Modelo de Gouldner simplificado	97
Figura 12. El modelo de estrategia basada en percepciones.....	102
Figura 13. Marco de respuesta resiliente	118
Figura 14. Detección y activación.....	118
Figura 13. Marco de respuesta resiliente	125
Figura 14. Detección y activación.....	126
Figura 15. Gráfico guía para el marco analítico	128
Figura 16. Organigrama Textiles El Cedro S.A.	190
Figura 17. Marco de Resiliencia y Competitividad en las PYMES.....	232

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

El presente estudio se centra en comprender la relación entre la capacidad de resiliencia y adaptativa de una empresa y las condiciones que la llevan a su sobrevivencia y/o extinción. En general la resiliencia lleva a centrarse en la organización y sus individuos como un sistema; a enfatizar en las potencialidades colectivas e individuales y sus capacidades adaptativas que permitan enfrentar episodios adversos y lograr, a través de un nuevo aprendizaje, avanzar fortalecidos en el caso en que se presenten circunstancias de riesgo.

El estudio tiene como objetivo explicar hasta que punto los patrones de decisión permiten que una empresa pierda su capacidad de resiliencia y adaptativa a través del tiempo. La investigación plantea elaborar este análisis a partir del marco del ciclo de vida de las organizaciones, por lo tanto busca observar las condiciones de cambio de la organización desde sus inicios. Esta condición metodológica induce la recolección e interpretación de información histórica de la organización.

En el caso particular del análisis del desarrollo empresarial en Colombia, no es amplio encontrar estudios sobre resiliencia y capacidad adaptativa de las organizaciones, en especial para explicar la extinción de las empresas en este contexto, que por eventos adversos del entorno deciden cesar labores. Es así, que se hace fundamental construir el caso de Industria textiles El Cedro que fue durante un poco más de cincuenta años la mayor empresa textil de Santiago de Cali -Valle del Cauca.

El caso se construye a través de la comprensión de su quehacer organizativo en los diferentes períodos así como las acciones de las tres gerencias que condujeron la empresa. La primera desde 1947 hasta 1949 en manos de uno de los accionistas fundadores Camilo Daccach, aunque la empresa fue constituida legalmente en marzo de 1937. Se reconoce un segundo periodo bajo la misma dirección que se extiende hasta 1959. A partir del 1960 se constituye un tercer periodo en el cual la gerencia general, estará a cargo de su hijo Samir Camilo Daccach M. Hasta 1969. Esta gerencia continua durante un cuarto periodo comprendido entre 1970 – 1979 y el último periodo que inicia en 1980 en el cual la vigencia de su gerencia finalizará con su renuncia en 1990, momento en el que la Corporación Financiera del Valle asume la gerencia general como mayor accionista de la empresa, culminando con el proceso de liquidación de la empresa en 1996. Esta distinción temporal permite identificar claramente 5 periodos en los que se marcaron diferencias en el desarrollo de la empresa Industria Textiles el Cedro, en el marco del ciclo de vida de la empresa.

Del análisis del proceso y resultado de la investigación se considera que el trabajo ofrece aportes en la reflexión en torno a la comprensión del desarrollo de las empresas en dos sentidos. El primero, hace referencia al uso de las actas de Junta Directiva, así como de

las Asambleas Generales de accionistas para capturar eventos de desarrollo –histórico- de la organización. El segundo aporte, en términos de resultado resalta la importancia de abordar la comprensión del desarrollo empresarial no desde factores de sobrevivencia como normalmente se asume, sino desde las condiciones que permiten, también, comprender la extinción empresarial, el cual en el presente trabajo ofrece una mirada desde la resiliencia organizacional.

Se aborda en el capítulo 1 aspectos ilustrativos de la migración árabe en Colombia, las causas de dicha emigración, el proceso de asimilación y su influencia en la cultura y en la política. Igualmente elementos historiográficos de la industria textil en Colombia. Comprendiendo un corto recuento de la historia textil colombiana; las implicaciones del desarrollo cafetero y la industrialización. La industria textil entre 1900 y 1920, para cerrar con la historia de Industria de Textiles El Cedro.

El capítulo 2 desarrolla un marco teórico de sustento al presente trabajo. En él se dan los elementos centrales de “Historia y cambio organizacional”, “La gestión del error”, “Crecimiento firme y tipo de deuda: la paradoja de la discrecionalidad”, “la resiliencia”, sobre la “teoría de la agencia y su aplicación en el mercadeo”, “Teoría de la organización”. “Percepciones gerenciales y comportamiento estratégico” y “Marks & Spencer y la decadencia de la industria británica, 1950-2000”.

En capítulo 3 asume la pregunta de investigación y la justificación de la pregunta.

El capítulo 4 asume la estructuración de la metodología; el objetivo general y los objetivos específicos. El trabajo se posiciona epistemológicamente como un único caso de estudio que a partir de información documental, principalmente actas, registro público comercial y balances contables se realiza la captura y organización de datos para dar respuesta a la pregunta de investigación. A partir del análisis de esta información se hace un proceso deductivo – inductivo, el cual a partir de un marco analítico previamente definido se realiza una interpretación de los datos recopilados los cuales dan los elementos ilustrativos para la elaboración del I capítulo 5. Éste entrega un análisis por los cinco períodos en los que se determinó dividir el ciclo de vida de la empresa de Textiles El Cedro. Cerrando con un aparte de discusión y conclusiones y recomendaciones.

1.2 Árabes en Colombia

1.2.1. Introducción

Finalizado el proceso de independencia en Colombia, las elites gobernantes pretenden llevar la nación, a través de un proceso modernizador, a un nivel equiparable con la experiencia europea. Expresan, entonces, una política inmigratoria que atrajese

a “blancos europeos” que permitiese ‘mejorar la raza’ y a la vez incorporar elementos civilizatorios.

Los blancos europeos del norte no responderán al llamado. Para los años 70 del siglo XIX el imaginario gira hacia los italianos, españoles y portugueses, sustentándose en los conceptos de la época que proclamaban que los nativos de esas regiones poseían una mejor capacidad de adaptación por estar mejor acondicionados al calor.

Del período comprendido entre 1830 a 1930 más de los cincuenta millones de seres humanos que dejaron sus tierras natales, el 72% tomó a los Estados Unidos como su sitio de destino final. Un 21% se afincará en América Latina. De este el 91% marchará para Brasil, Argentina y Uruguay, Colombia será el país de América que menos inmigración recibirá, pero paradójicamente será el que dé las respuestas más prontas al construir legislación en contra de ella.

“A pesar de las políticas restrictivas que respondían a las teorías raciales, a Colombia llegó un grupo de inmigrantes de origen árabe, el más numeroso después de los españoles. Efectivamente en la década de 1880 comenzaron a llegar cristianos provenientes del territorio sirio aún bajo dominio otomano, y más tarde, hasta los años de 1930, de Siria, Líbano y Palestina durante los mandatos británico y francés (...) Este período coincide con la ola migratoria que se registró en el nivel mundial, sin embargo, es preciso aclarar que la migración árabe a Colombia continuó durante el siglo XX, aunque en proporciones menores” (Restrepo, 2003, p.3).

En general se habla de una inmigración árabe que se desarrolla en el último cuarto del siglo XIX y va hasta las tres primeras décadas del siglo XX. Al respecto Said Bahajin (2008) habla de una inmigración importante, la marroquí, que será anterior a las árabes de sirios, libaneses, palestinos, y tendrá como origen las populosas juderías de Tánger y Tetuán a principios del siglo XIX.

Desde los fenicios los árabes han emigrado estableciendo relaciones que a través del comercio generaron hilos conductores de transferencia cultural, tanto de lo que aportaban como de aquello que recibían en un interminable intercambio y mezcla.

Entre el año de 1860 al 1900 salen de los puertos árabes unas seiscientas mil personas; para 1914 esta cifra ascenderá a un millón. Bahajin da los siguientes datos: México la población libanesa llega a 3.000 personas en el período comprendido de 1860 a 1899; Chile entre 8.000-10.000 entre 1845 a 1940. Para Colombia se “estima que entre los años 1890 y 1930 migraron entre 5.000 y 10.000 al territorio (...) Este flujo tuvo su pico en los tres primeros decenios del siglo XX y decayó después de 1930” (Restrepo, 2003, p. 6).

Los primeros inmigrantes árabes para la América Latina fueron hombres jóvenes, solteros y sin grandes o muy exiguos recursos económicos que establecieron una forma de operar y hacer el comercio. Experiencia que traían de sus territorios originarios. “Al emigrar poseían solamente sus brazos, su fe y las lágrimas de sus madres, dejando sus tierras, y llevando una bolsa con pan y unos dírham que no les servían para calmar su hambre” (Bahajin, 2008, p. 744). Al llegar a las nuevas tierras las primeras formas comerciales, para muchos, fue la venta ambulante y en general las formas de buhonero (llevar el fardo). Aportando o movilizándolo una innovación, la implementación del crédito, el pago por contados fijos y en períodos establecidos en el pacto. Forma que se estableció “llevando el almacén a la puerta del cliente”. Para luego acceder al pequeño comercio detallista en un local o punto fijo en la ciudad o villorio que ubicaba como retaguardia; pasaron, luego, a inversiones en el agro, la industria y las grandes casas de importación-exportación. Finalmente, de su idea originaria de trabajar duro, acumular y regresar con riquezas terminará por encontrarse a gusto en las sociedades latinoamericanas y optará por traer a sus familiares y radicarse en forma definitiva.

1.2.2 Las causas de la emigración árabe.

Se plantean básicamente varios factores: El político, el cultural, el económico, el efecto llamada y el religioso (Bahajin, 2008, p. 746).

El factor político. La opresión otomana se expresaba en grandes injusticias y discriminación en especial las últimas etapas del Imperio. Se impuso el servicio militar obligatorio en 1908 para toda la población masculina en los territorios ocupados; lo que

llevó a formar ejércitos de jóvenes soldados en el maghreb, por ejemplo, para sofocar los levantamientos en Siria. Colocar árabes contra árabes.

El factor cultural. Como resultado de la emigración de intelectuales llevados a dejar sus territorios por la presión tanto de los otomanos como de franceses e ingleses, al enfrentar con sus escritos las diversas formas de coloniaje recibidas.

El factor económico. La gran pobreza, en especial durante el período 1880-1912 por la pésima gestión de la administración otomana. “Por eso la mayoría de los que se fueron eran pobres, no tenían nada y buscaban mejorar sus condiciones económicas y las de sus familiares que sufrían hambre, sobre todo después de la hambruna del Líbano en 1912” (Bahajin, 2008, p. 748), que los mismos inmigrantes que construyeron fortunas reconocen su transitar por las penurias de la pobreza. De igual forma la apertura del canal de Suez corta la comunicación de oriente con occidente que se desarrollaba por el Medio Oriente; afectando la industria de la seda, por ejemplo, del Líbano que ya no pudo competir con la japonesa.

El factor ‘efecto llamada’. Se expresa por el inicio del envío de dinero a sus familias (hoy llamadas remesas) y las cartas que contaban de las grandes posibilidades en las nuevas tierras que lleva a motivar a la parentela joven a dar el paso a aventurarse en busca del ‘Dorado’ y luego regresar, contraer nupcias y partir de nuevo a América.

El factor religioso. “Ya que los enfrentamientos entre tribus árabes de diferentes religiones empeoraban la situación económica y amenazaban la vida de los pobladores, lo que animó a muchos a huir de la inestabilidad, buscando un lugar tranquilo para sobrevivir” (Bahajin, 2008, p. 749). Se darán emigrantes entre las dos grandes guerras del siglo XX, de credo cristiano, los que salen luego de formado el estado de Israel, y de la derrota en la guerra de 1967, palestinos en su mayoría.

Respecto a la inmigración hacia Colombia no se da en los niveles a las desarrolladas en Brasil, Argentina, Chile, Cuba o Uruguay que permitieron una importante influencia en el desarrollo económico. Louise Fawcett y Eduardo Posada Carbó hablan de unas posibles razones en las que destacan las innumerables guerras civiles de la segunda mitad del siglo XIX hasta 1903. Por lo tanto un desarrollo económico

tardío, un sistema de comunicaciones atrasado y desconexión entre sí de los mercados internos, así como las condiciones geográficas y climáticas (Fawcett, 1998, p.6)

La Costa Caribe será un fenómeno excepcional en la inmigración árabe. Lejos de compararse con Argentina y Brasil, para 1938 albergará a unos 7.000 extranjeros que correspondían al 33,7% del total nacional. Será Barranquilla la ciudad que atraerá ciudadanos europeos, árabes y judíos.

Se puede fechar el año de 1880 como el punto más claro de la llegada de árabes a Colombia. Para los años 20-30 del siglo XX se estima una población que oscila entre 5.000 a los 10.0000 residentes sirio-libaneses. Llegaron por mar a los puertos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, donde se asientan inicialmente y luego irán desplazándose a todas las regiones pobladas del país (Fawcett, 1998, p.20). Siendo los más numerosos los libaneses, seguido de palestinos y sirios. Generalmente hombres solos que luego contraerían nupcias en sus tierras de origen (después de haber hecho una acumulación primaria de capital) y regresarían con parte de sus familiares. La mayoría de ellos pertenecerían al cristianismo, de línea maronita, ortodoxa o católica.

Se tiende a aceptar que las primeras formas económicas que los inmigrantes árabes en Colombia ejercieron fueron el comercio ambulante, de buhonero y su quincallería que llevaban en fardos y a lomo de burro. Eran de escasos recursos económicos y siendo muchos de origen humilde esto no fue un obstáculo para su prosperidad. Louise Fawcett destaca como la prensa (La Chicharra de Cartagena del 29 de marzo de 1911) señala el posicionamiento económico, “Es sorprendente ver cómo prosperan los turcos en Colombia. Llegan al país con sus maletas llenas de chucherías y en poco tiempo han hecho una fortuna. Prácticamente de un día para otro se convierten en comerciantes al por mayor con un capital considerable. ¿Dónde yace el secreto?” (Fawcett, 1998, p.23).

Lo que se ha denominado “cadenas de ayuda”, fue el llamado y traída de familiares para poder responder mejor y con mayor confianza por el manejo del crecimiento de los negocios. “Tal es el caso del señor Abuchaibe. Originario de Betyalá, quien, en 1904 llega acompañado de su tío, Musa Abuchaibe, el cual ya había estado en Colombia dos veces y lo había convencido de efectuar el viaje en búsqueda del ‘Dorado’.

Al igual que otros emigrantes, don José empieza a trabajar para un comerciante sirio-libanés, vendiendo en la calle los productos del almacén de este señor. Vendía hilos, peines, polvos para la cara, perfumes, pomadas, espejos, collares. “En la ciudad que el buhonero seleccionaba para establecerse, reunía una larga clientela sobre la base de un nuevo sistema de venta casa por casa y de pagos fiados y parciales”. “Ya en la tarde se le veía por los carriles que conducían a La Inocencia, subido a una carga enorme, como si fuera montado en un camello, llevando un surtido completo, de artículos que vendían pocas veces al contado, y siempre a plazos largos a sus buenos marchantes para cobrar en las quincenas”. “La solidaridad es la forma de protegerse en un país con lengua y costumbres diferentes y esta cohesión de grupo, ya sea a nivel familiar o comunitario entre los miembros de un mismo pueblo de origen va a llevarse a cabo incluso hasta nuestros días” [...] “La norma era acumular un capital y rápidamente pasar a otro tipo de negocio, reservando su lugar de buhonero para amigos y allegados recién inmigrados” (Azcárate, 2008, p. 5).

Ya para 1916 había un buen número de casas comerciales establecidas en la costa. La mayoría fundadas por los primeros inmigrantes: “los hermanos Catjuni, Eslait y Eljach, Elías Muvdi, Musalam y Cia., y los hermanos Bichara Jassir”. La estructura va a responder a un sistema de agencias, sucursales y contactos con comerciantes en el interior del país. “Una compañía como A&T. Meluk, fundada en 1894, tenía agencias en Cartagena y Quibdó; la de los hermanos Chagüi, fundada en 1902, cuyas operaciones estaban centradas inicialmente en Cartagena, contaba con una extensa red de sucursales en Quibdó, Istmina, Condoto y Cereté, Montería y Loricá; la compañía Hermanos Fayad, fundada en 1899, tenía agencias en Honda, así como en la capital de Francia” (Fawcett, 1998, p.24).

La diversificación no se hizo esperar. Salomón Bechara, A&T. Meluk adquirieron tierras baldías ofrecidas por el Estado e incursionaron en el agro. Ganadería, cultivos de cacao y caucho, aserríos, arroz, fueron unos de tantos negocios. La industria del azúcar estuvo en sus inversiones. Para 1919 la sociedad de los Meluk y Abuchars compran a una compañía de Puerto Rico el ingenio Sautatá con una plantación de quinientas hectáreas, 630 trabajadores y una producción que en 1932 alcanzó los 51.000 sacos.

El transporte fluvial estuvo también en sus intereses inversionistas.

“De las cinco compañías transportadoras que operaban en la zona de Cartagena a mediados de los años veinte, tres pertenecían a firmas sirias, relacionadas con la exportación de productos forestales, las cuales hacían del transporte fluvial algo esencial. La firma Chagüi Brothers era propietaria y constructora de barcos. Tenían tres buques de pasajeros y de carga que operaban en los distritos de los ríos Atrato y Sinú, uniendo a Cartagena con ciudades importantes como Quibdó, Montería y Lorica respectivamente. La firma Rumie Brothers, fundada en 1910, también manejaba dos barcos, uno de pasajeros y otro de carga entre Cartagena y Quibdó, mientras que A&T. Meluk también manejaban un barco de vapor para pasajeros y carga en el río Atrato” (Fawcett, 1998, p.26).

La industria verá a A. Eljach y Cajtuni incursionando en una fábrica de aguardiente en Cartagena. Barranquilla tendrá la segunda planta más grande de textiles de algodón, propiedad de la familia Jaar; la industria de confecciones en camisa a los hermanos Siman. No se les escapan a los árabes industrias de cuero, bolsas de papel, jabones y perfumería, los bienes raíces, hoteles y restaurante se incluirán también.

Además de los tres principales puertos de la costa Atlántica (Cartagena, Santa Marta y Barranquilla) la inmigración árabe se va expandiendo. Lorica, San Fernando del Viento, Cereté y Ciénaga de Oro, en la Costa Caribe. Llegan a los Santanderes, Cúcuta, Ocaña, Barrancabermeja y Bucaramanga; en la parte central Bogotá, Tunja, Girardot e Ibagué; hacia los Llanos Orientales, Villavicencio y al suroccidente Buga y Cali.

1.2.3 Proceso de asimilación

Aunque la lengua fue una dificultad básica, no obstante el tesón, la disciplina, la creatividad para desempeñar esa función primaria de buhonero le permitió al inmigrante árabe iniciar una integración con las nuevas sociedades que lo recibían. Se adapta a las costumbres nativas sosteniendo los rasgos más preponderantes de su cultura, en donde el agrupamiento familiar y el respeto por los mayores van a ser fuertemente conservados. Luego la disminución de la inmigración va a acelerar la integración cultural de las nuevas generaciones que nacían en territorios americanos.

Desde el puerto de Beirut las dificultades comenzaban a sumarse. El tráfico clandestino de los inmigrantes despegaba por el soborno a la policía hasta llegar a Marsella en donde otro eslabón se desarrollaba para lograr un cupo en algún barco con destino a América. Maltratados por la tripulación muchas veces no llegaban a su destino planeado. Algunos eran afortunados de tener un conocido que les esperase, otros, los hoteles de mala muerte, los albergues para pobres o las calles eran sus primeras experiencias, si no era que les devolvían a sus países de origen por no cumplir con las normas de la inmigración. Algunos países, como Chile, promovieron una inmigración selectiva que favorecía a sobre todo a los europeos, creando condiciones más restrictivas a los asiáticos y árabes.

Otra dificultad fueron los nombres autóctonos, que al sonar extraños llevaron a ser adaptados para ganar confianza y permitir el desenvolvimiento de su labor. “Así que, por ejemplo, Aissa Zaiton cambió su nombre a Salvador Olivera y Hana Dib a Juan Lobo. Aquí hay que señalar que Zaiton en árabe significa oliva y Dib es lobo” (Bahajin, 2008, p.754).

Consolidar la confianza fue algo primordial para ese inmigrante árabe que lucha por sortear la barrera del idioma. Eso le llevó a esforzarse por aprender la nueva lengua.

Bahajin (2008) resalta que “lo que más dolía a los inmigrantes en su dignidad, y dañaba su imagen, era el apodo ‘turco’, así eran llamados por su pertenencia a Turquía” al llegar con pasaporte de este país. Luego el apodo, con el transcurso de largos años, irá transitando de un tratamiento despectivo a un mote cariñoso para denotar la sagacidad y astucia en los negocios. Su reputación en los negocios, así como en la política y en profesiones liberales como el derecho y la medicina vincularán más a los inmigrantes árabes a las sociedades americanas. Construirán una auténtica *yihad*, un auténtico esfuerzo para crear una profunda vinculación. Pero igualmente al formularse Bahajim la pregunta de cuál sería el factor más preponderante que contribuyó a la integración de los inmigrantes árabes en Latinoamérica planteará que no sólo fue el esfuerzo para aprender el idioma, encontrar trabajo y aceptar las tradiciones y cultura lugareña sino que esa población que lo acoge crea un imaginario y por lo tanto una forma de percibirlo que abre paso a la aceptación; pero que a la vez la imagen que el inmigrante

se forma de sí mismo está impactada por la que la sociedad donde se desenvuelve recrea sobre él. En otras palabras, que esa integración no respondió a una política social explícita sino que el peso mayor recayó sobre los inmigrantes que solos y a través del tiempo lograron formar parte del nuevo tejido social. Y citando, Bahajin, a Lorenzo Agar expresa que “la actitud de los hombres y mujeres del país receptor será fundamental. Una sociedad rígida, cerrada, que impone trabas a su acceso evidentemente dificulta el camino a la integración, y el rechazo del medio promoverá la segregación. El proceso de integración se desarrollará más rápidamente siempre que converjan la voluntad de inmigrante y de la sociedad receptora”.

1.2.4 Su influencia en la cultura y la política.

La literatura latinoamericana reflejará en sus obras la participación de ese árabe. El nicaragüense Rubén Darío en su obra ‘Tierras Solares’ “expresa su emoción al escuchar el recitado del *muezzín*, que para él es algo que no se olvida, y que promulga al mundo que *Alha* es grande. La chilena Isabel Allende en ‘Eva Luna’ resalta las vicisitudes de Riad Halabí al llegar a Chile sin dinero, sin amigos, con visado falso y una meta inamovible de hacer fortuna y enviar dinero a sus familiares. El mexicano Carlos Fuentes destacará la presencia libanesa en la capital mejicana a través de su obra ‘La cabeza de Hidra’. El cubano José Martí en sus obras ‘Haschich’ y ‘Abdala la perla de la mora’ (Bahajin, 2008, p.759). El premio Nobel de literatura Gabriel García Márquez resaltarán a los árabes en ‘Cien años de soledad’ y ‘Crónica de una muerte anunciada’. “En ‘Cien años de soledad’ este período de la inmigración árabe no será superado en la singular noción del tiempo de Macondo. Los árabes se han constituido, gracias al comercio y las actividades anexas, en una especie de clase media de Macondo. Esta versión de la ficción narrativa contiene grandes semejanzas con la realidad histórica del Caribe colombiano, donde ocuparon una escala social intermedia entre los hacendados feudales y las clases populares (campesinos, artesanos, bogas), antes de su compleja asimilación a los estamentos de la burguesía” (García, 1997, p.133). García Usta en su trabajo ‘Árabes en Macondo’ va a destacar de los árabes ciertos elementos que muestran la vinculación de éstos con ese Macondo (que se puede ampliar tanto para el Caribe colombiano como para el resto del país):

1.- “Aparece una visión diferente del origen de su errancia y de su presencia en Macondo, referida no a una circunstancia histórica sino a una ‘milenaria condición’.

2.- Evidencia ciertos elementos anímicos (la actitud ante la destrucción) que provienen de una cultura superior a la cultura aldeana.

3.- Amplía el sentido de la vinculación histórica de los árabes a Macondo a través de la doble dimensión que pauta la vida del pueblo, mítica e histórica (la peste del insomnio, las guerras civiles).

4.- Enseña el elemento que simboliza el nuevo estado de asimilación al nuevo mundo de Macondo: el humor, como derivación de una mirada simplificadora sobre una realidad, cuya configuración no permite otra respuesta” (Aureliano Segundo le pregunta a los árabes como han resistido ese diluvio y al unísono contestarán: ‘Nadando’) (García, 1997, p.136). Resaltando a la vez un valor legendario, la constancia en el trabajo.

La política va a ser un ámbito en donde las generaciones nacidas en América Latina de origen árabe participarán. Su vinculación a las economías nacionales les llevará a moverse a participar directamente en ella, iniciando desde las pequeñas ciudades hasta alcanzar los niveles superiores de presidencia de la república en los casos de Argentina (Menem), Colombia (Turbay A.), Ecuador (Bucaram y Mahuad W.). Los movimientos sindicales, situación para Bolivia, tendrá a Juan Lechin Oquendo como secretario general de la Central Obrera Boliviana y luego vicepresidente de la República (1960 - 1964). La revolución marxista cubana estará representada por Alfredo Yabur Maaluf quien regentará la cartera de justicia de 1959 hasta su muerte en 1973. Nicaragua tendrá a los hermanos Suad y Yacub Farah Marcos en los ministerios del Interior y Salud Pública.

Para el caso colombiano específicamente vale resaltar Gabriel Turbay. De padres libaneses, nace en Santander en el año de 1901. Se forma como médico y entra a formar parte del partido Liberal, habiendo en sus años mozos vinculado con las tendencias socialistas. El ‘turco’, como lo llamaba Alfonso López Pumarejo asciende rápidamente en la estructura del partido. En 1924 era elegido diputado para dos años después llegar a la Cámara de Representantes. Ministro del presidente Olaya Herrera -1933-, miembro

de la dirección nacional liberal en 1935. Se presenta como candidato a la presidencia con un partido liberal dividido; el otro candidato era Jorge Eliécer Gaitán. Son derrotados en las urnas. Gabriel Turbay muere prematuramente mientras se desempeñaba en funciones diplomáticas en París. Un pariente suyo, Julio César Turbay Ayala llegará a ser el gobernante máximo de Colombia en el período 1978-1982. Para el 2008, el congreso de la República tiene a 31 parlamentarios de origen árabe, lo que de por sí muestra la destacada presencia de los descendientes de estos primeros inmigrantes, Fawcett (1992).

1.3 Elementos historiográficos de la industria textil en Colombia.

1.3.1 La industria textil colombiana

Basado en el texto de Santiago Montenegro y José Antonio Ocampo (“Crisis mundial, protección e industrialización: Ensayos de historia económica colombiana”. Ediciones Cerec. Bogotá, 1984. Capítulo 3 “El surgimiento de la industria textil en Colombia, 1900-1945”).

El inicio del siglo XX, luego de finalizada la guerra de Los Mil Días, va prefigurando una serie de cambios en los diferentes campos, social, político y económico. Bogotá, Medellín y Barranquilla irán creciendo su aparato productivo; para Cali este despegue industrial será tardío.

En el campo político la hegemonía conservadora, por más de 40 años, finalizará y un nuevo rumbo por parte del partido Liberal llevará a nuevas formas de concebir el Estado en sus diferentes aspectos; en el aspecto económico, por ejemplo, tendrán impacto las reformas al régimen de tierras así como las nuevas relaciones capital-trabajo.

Dentro de la expansión industrial, que en la década de los treinta (del siglo pasado) llegará a las más altas tasas de crecimiento en toda la historia del país. Aquí la industria textil será pionera y líder.

1.3.2 El café y la industrialización

El café inició su desarrollo y consolidación en el último cuarto del siglo XIX, luego de que la respuesta a las exportaciones, a través de productos como el tabaco, quina y añil, no logró una oferta sostenida en el mercado mundial.

Dicha expansión cafetera generó tres elementos fundamentales: “amplió y consolidó un mercado interno en el país; ayudó a la formación de grandes y numerosos capitales en diferentes sectores de la esfera económica; y a través de las actividades del beneficio del grano se fortaleció la creación de un mercado de fuerza de trabajo asalariada en las ciudades” (Montenegro, Ocampo, 1984, p.143). E igualmente perfiló un nuevo concepto de Estado.

La irrigación de los ingresos provenientes del café tuvieron tres causas: a) los productores parcelarios, que aumentaron su capacidad de consumo, consolidando los mercados de bienes y servicios del país. A la vez que mantuvo la base de producción de ‘pan coger’ lo cual favoreció el sustento de las unidades familiares en los momentos de contracción de la demanda del mercado internacional; b) “otra porción del incremento en el ingreso, debido a la economía cafetera, se dirigió a reforzar el proceso de acumulación de capital-dinero en las actividades relacionadas con la compraventa del café” (Montenegro, Ocampo, 1984 p.144). Una de estas actividades a destacar fue la trilla y beneficio del grano que tuvo ubicación urbana.

El crecimiento de la fuerza de trabajo manufacturera, a principios del siglo XX, lo aportó la trilla. “En 1918, de las 2.164 obreras empleadas en las pocas fábricas y talleres existentes en Medellín, el 48% pertenecían a las trilladoras de café (...) En 1925, el 41% de los trabajadores empleados en los establecimientos industriales y talleres de Cali, pertenecían a las trilladoras de café” (Montenegro, Ocampo, 1984, p.145).

Y finalmente c) el tercer gran receptor del incremento de los ingresos fue el Estado, al aumentar la capacidad de importación y con ella los ingresos fiscales que permiten crear nuevas funciones y nuevas instituciones (creación del Banco de la República, el Banco Agrícola Hipotecario, la Oficina general del Trabajo, la Contraloría General de la República, por ejemplo) que contribuirán al desarrollo capitalista del país.

La década del veinte verá crecer la capacidad de endeudamiento internacional del país, dineros que se movilizarán en infraestructura, permitiendo avanzar en la conexión de los diferentes y aislados mercados regionales; a la vez que integraría un gran volumen de fuerza de trabajo asalariada que ampliaría el consumo y por lo tanto la demanda. Sería el campo quien aportará esa nueva masa de asalariados y las relaciones agrarias se resquebrajarán. Para esta misma época las condiciones de acumulación se estaban construyendo, aunque de forma tardía. Montenegro (Montenegro, Ocampo, 1984, p.149) nos dirá que “el PIB manufacturero de Colombia (1930) representaba un 6,8% del PIB total, para Brasil esta participación era del 11,7%, 14,2 en México y 22,8% en la Argentina”. Sobre esta plataforma la industria va a crecer extraordinariamente de los años treinta a la década de los cuarenta.

1.3.3 La industria textil entre 1900 y 1920

La mayor parte de la industria textilera se creará entre los comienzos del siglo XX y 1920, siendo estas industrias “Tejidos de Bello (1902), Tejidos de Samacá (1904), Compañía Colombiana de Tejidos (1907), Sociedad Industrial de San José de Suaita, en Santander (1908), Fábrica de Tejidos Obregón, en Barranquilla (1910), Fábrica de Tejidos de Rosellón, en Medellín (1911), Fábrica de Tejidos de Caldas, en Manizales (1919), y la fábrica de Tejidos El Hato, en Bello Antioquia (1920). La fábrica de Tejidos el Cóndor, Teji Cóndor, que en 1945 era la tercera fábrica textil más importante del país, se fundó en 1934” (Montenegro, Ocampo, 1984, p. 151).

Santiago Montenegro plantea que parte de la conformación de los capitales iniciales de la industria textil provienen de personas que se desempeñaban en el comercio; como ejemplos da la conformación de la Fábrica de Tejidos de Bello parte de un grupo de comerciantes antioqueños entre ellos Pedro Nel Ospina, Lucio A. Restrepo. La Compañía Colombiana de Tejidos impulsada por dos prestigiosas casas comerciales, la de los hermanos Ramón y Alejandro Echavarría (esta familia participará en Fabricato). Rosellón con los aportes de los comerciantes Roberto y Heliodoro Medina. Para Tejidos de Caldas confluirán agricultores y comerciantes. Grandes propietarios de tierras para los casos de Fábrica de Tejidos Obregón y a la Fábrica de San José de Suaita. Otro

carácter a anotar es el familiar en especial para Antioquia (la familia Echavarría para Fabricato y Coltejer).

En cuanto a la financiación las formas generales se dieron en dos formas, la captación de ahorro a través de convertir las empresas en sociedades anónimas y la segunda, la reinversión de utilidades. La capacidad de atraer capitales por la tasa de rendimiento que se ofrecía muestra ya un grado de madurez de la industria textilera antioqueña. Se crea una forma de ‘protección’ al darse un límite a la inversión que viniese por fuera del círculo familiar, para que el grupo gestor no perdiese el control del emprendimiento.

Montenegro muestra excepciones, la una referente a la empresa de San José de Suaita donde participó capital francés; Tejicondor con un 40% del capital en manos de un norteamericano, W. T. Grace. Paños Santa Fe con capital alemán. Textiles Panamericanos que nacen de la asociación de Fabricato con la Burlintong Mills de Norteamérica para la producción de fibras sintéticas.

Un país que comenzaba a transformar su Estado de forma moderna y en donde la reglamentación laboral era débil, permitió que la fuerza laboral femenina joven y la infantil se incorporaran sin ataduras al sistema fabril textilero, “no desplazó ni sacudió los sistemas tradicionales de contratación de fuerza de trabajo y, por el contrario, muy seguramente ayudó al incremento de los ingresos reales de las familias de los trabajadores. (...) Este mercado de trabajo, además de potencial, fue prácticamente ilimitado, pues la industria pudo disponer de él en extenso hasta la expansión de los años treinta” (Montenegro, Ocampo. 1984:162).

En datos que aporta Montenegro (tomados del Anuario Estadístico del Municipio de Medellín, 1922) muestra como la mano de obra femenina para la industria textil y del tabaco aportan el 77,2% y el 74,4% respectivamente, siendo superadas por la trilla con el 95,5%. Para el caso infantil el trabajo “tiende a incrementarse [...] Hacia 1926 tiene una participación de casi el 6% y termina elevándose a más del 10%, muy seguramente a consecuencia de la crisis de 1930, pues pudo suceder que las empresas se vieron en necesidad de emplear trabajo infantil adicional, en un intento por reducir sus costos de producción dado la diferencia salarial tan grande” (Montenegro, Ocampo, 1984, p.164).

Podría adicionarse que la precariedad tecnológica, tanto la capacidad de producir, como de importar y adaptar tecnologías y técnicas de vanguardia llevaron al empresariado a tomar la línea más expedita para la acumulación a corto plazo y fue emplear la fuerza laboral infantil con un reconocimiento salarial de un 33% respecto al pago que se les hacía a los hombres. La jornada laboral promedio fue de unas 10 horas para el conjunto de la fuerza laboral. Deberá esperarse el decreto 895 de 1934 en el gobierno de Olaya Herrera para lograr una jornada de ocho horas.

1.3.3.1 Materia prima y maquinaria. De una política para la exportación que permitiese colocar otro producto alternativo al café, por la crisis que atravesaba este, el General Reyes crea una serie de incentivos que motivaran la ampliación del cultivo del algodón. Al aumentar la demanda de la industria textilera, las empresas del sector participaron en los estímulos también (préstamo de dinero, semillas regaladas, asistencia técnica a los cultivos). El crecimiento de la infraestructura vial amplió la comunicación entre las regiones y muchas de ellas declinaron su producción al no poder competir contra los precios del algodón costeño.

La ampliación de la plataforma vial, en especial el ferrocarril, permitió la importación de maquinaria, que en las décadas primeras fue uno de los obstáculos para el desarrollo de la incipiente industria textil; para 1916, la importación de maquinaria textil representaba el 10% del total nacional (es de anotar que la importación de maquinaria en general era el 3% del total de las importaciones nacionales, lo que a la vez nos puede dar una idea del nivel de transferencia tecnológica por este mecanismo). Paralelamente la importación de textiles elaborados, en 1919, representaba el 40% del total de las importaciones del país.

1.3.3.2 Los años 20 y 30. La crisis de 1920-21 afectó de forma amplia a la industria textilera. Fabricato tuvo, después de fundada y a punto de iniciar operaciones, que postergarlas hasta 1923; Rosellón que ha adquirido dos plantas más se ve obligada a cerrar el conjunto de ellas. La caída de los precios mundiales de los textiles contribuye también a afectar el crecimiento del sector. Mientras el PIB creció a una tasa anual del 7%, entre 1925 y 1929, el sector textil presentó una tasa negativa del 2,2%.

La mayor importación de textiles de mayor calidad, sus bajos precios internacionales, la fuerte competencia interna en productos burdos de algodón obligaron a plantear un cambio tecnológico. El campo y el momento eran propicios: un mercado abastecido por el 85% de las importaciones, una amplia disponibilidad de fuerza de trabajo, un ahorro dispuesto a invertir en la industria manufacturera y un Estado que se modernizaba eran signos claros y visibles para implementar una nueva estrategia.

La crisis del año 1930 produce una recomposición en el liderazgo nacional de la industria textilera. Desaparecen unas empresas y Antioquia concentra la mayor producción. Ensanches en hilados y telares y la primera estampadora checa entra a operar en Colombia. La tasa de crecimiento anual durante los años más fuertes de la crisis fue de 8,4%. “Según David Chu, la expansión de la industria textil generó el 56% del incremento en el valor agregado, de lo que él llamó ‘industria no tradicional’, durante la década de los 30, y el 67% durante la II guerra Mundial” (Montenegro, Ocampo, 1984, p.182).

Para 1939 y primeros años de los 40 Fabricato y Coltejer conjuntamente con Tejicondor concentran más del 60% de la capacidad productiva de la industria (66 empresas) de hilados y tejidos de algodón, creándose un verdadero oligopolio en producción y ganancias. Ahora comparados internacionalmente los tamaños de estas empresas (a partir del número de husos) eran pequeñas unidades, lo que “podría sugerir una estrechez relativa del mercado interno de telas de algodón”, pero, aún así, “la industria textil nacional llegó a exportar durante los años de la Guerra hasta 12 millones de metros de tela, pasado el conflicto, estas exportaciones cayeron nuevamente, y no volverían a reaparecer sino hasta muchos años después, en la década de los 60” (Montenegro, Ocampo, 1984, p.207).

En cuanto a la fuerza laboral ocupada en la industria textil, esta se multiplica por 2.37 por encima de sectores como la producción de cerveza y cemento, en tanto que la industria toda se expandirá en 1,54 veces. Para 1942 los tejidos de algodón participan con el 20% del total de la fuerza de trabajo manufacturera del país, es decir unas (os) 9.200 trabajadoras (es) (Montenegro, Ocampo, 1984, p.215).

Lo interesante a mostrar es que se van presentando cambios en la ocupación femenina, en donde aumenta la participación de los rangos de más edad (25-34 y 35-44 años) en detrimento de las jóvenes. Los salarios han aumentado lo que lleva a otro viraje, contratar mujeres de origen rural para impulsar a una baja de estos. En 1945 los salarios medios antioqueños de la industria textil estarán por encima de la media nacional (\$659,8 versus \$607,8).

El caso antioqueño, que concentró la mayor fuerza laboral textil (período 1900-1945), presenta una tasa de sindicalización por debajo de la media nacional, siendo mayor la afiliación femenina y su compromiso por las reivindicaciones económicas. Santiago Montenegro (Montenegro, Ocampo, 1984, p.222) trae la siguiente referencia respecto a la primera gran huelga en Fabricato (1920):

“La huelga estalló súbitamente, sin preparación; de un momento a otro las obreras decretaron el paro y se situaron en las puertas de la fábrica a impedir que los compañeros que estuvieran por fuera entraran. En un principio los hombres se negaron a secundarlas y ellas los dejaron en libertad de hacer lo que quisieran limitándose a gritarles en las puertas que debían cambiarse y llevar faldas, dejándoles a ellas los pantalones. Al fin se generalizó la huelga y los obreros decidieron acompañar a las otras obreras”.

Aparecerá en el ámbito social y político la función de la Iglesia Católica, que luego de la caída de la hegemonía conservadora iniciará una tarea ardua para controlar la clase trabajadora. Participará con los patrones empresariales en lograr una nueva relación capital-trabajo a través de una serie de organismos sociales (Acción Social, por ejemplo) para contrabalancear las políticas e influencia del partido Liberal y los primeros núcleos socialista. Un resultado político será la creación de la U.T.C. cuyo origen estará apoyado en el obrerismo del aparato industrial consolidado en Medellín; Iglesia Católica y partido Conservador convergen en esta apuesta político-social.

1.3.3.3 La industria textil del Valle del Cauca. Tomado del trabajo de grado de la señorita Lina María García González. Introducción a la historia económica de la industria textil en el Valle del Cauca. Pontificia Universidad Javeriana, Cali, (2007).

Para el período comprendido entre 1915 - 1965 en el Valle del Cauca se van fundando una serie de empresas de la industria textil. Pionera será la Fábrica de **Tejidos de Punto La Garantía**, propiedad del ciudadano noruego Antonio Dishington y su esposa, con un capital social de \$12.000 pesos y 14 trabajadores para el año de 1915. Para 1942 contará con un capital de \$1'600.000 pesos y 1.000 trabajadores.

Su planta inicialmente va a estar ubicada en lo que hoy es el barrio el Troncal (carrera 8 con calle 27). Contará con una maquinaria de tejedoras circulares de cuatro alimentadoras cada una. Abastecerá el mercado regional con producción de ropa interior. Hará una reforma a su composición social y se transformará bajo la escritura 147 de marzo 17 de 1938 –Notaría Tercera de Cali- en una sociedad anónima, con un capital social de \$1'200.000 pesos y 120.000 acciones nominativas de \$10.

La Garantía se liquidará el 18 de enero del 2005, luego de un largo proceso.

Industria de Textiles de Colombia se constituye en 1925 teniendo como principal accionista a Jorge Garcés y connotados empresarios como Henry I. Eder, Antonio Dishington, Hernando Caicedo entre otros. Localizada en la carretera central a Palmira. Con un capital inicial de \$1'600.000 siendo el mayor accionista Garcés Giraldo.

Industria de Textiles El Cedro se constituye en 1937 con tres socios: Edmon Zaccour, Antonio Zaccourt y Camilo Dacacch. El inicio del montaje de la planta se da para 1940 en terrenos de lo que hoy son Almacenes Éxito de San Fernando.

Por escritura del 30 de marzo de 1954 la sociedad se constituye como Industrias Textiles El Cedro, con un capital de \$3'500.000. Quedarán como socios capitalistas Camilo Dacacch, Luís Zaccour, y Melhem Dacacch, como socios industriales Samir Camilo Dacacch, Luís Naim.

Textiles El Cedro será liquidado el 6 de abril del 2005.

Industria Colombo americana de Tejidos Pérez, Dabah y Cía., sociedad constituida por Isaac Pérez y Eduardo Moreno como apoderado de Moisés Pérez M. para crear inicialmente la “Compañía Americana de Importaciones Pérez y Cía” con un capital de \$225.000, y una duración de cinco años a partir de 1938 hasta el 1ero de enero de

1943; se realiza por medio de la escritura N°24 del 8 de enero de 1938. No se ha encontrado registro de liquidación.

Celanese Colombiana S.A. Fue una de las mayores industrias del país en la fabricación de fibras a base de acetato. Se constituye en 1950 y se estableció en Yumbo para iniciar operaciones en noviembre de 1956. Capital mixto nacional norteamericano y con aproximadamente 500 trabajadores.

Lanera del Pacífico. La familia Lepoutre , de origen francés, con once miembros (Marcel Lepoutre E.; Xavier Lepoutre Laurent; Jacques Lepoutre V.; George Lepoutre Landy; Jean lepoutre M.; Emile Lepoutre T.; Emile Lepoutre O.; Bernard Lepoutre Lamaine; René Lepoutre D.; Lucien Lepoutre T.; Fernad Lepoutre H.) y representados por el señor Félix Deweer, acordará crear la compañía “Lanera del Pacífico Ltda” con domicilio en la ciudad de Cali y registrada en la Notaría Segunda en la escritura N°25254 del 30 de octubre de 1950. Su duración será de 50 años. Un capital inicial de \$135.000. La compañía será liquidada el 21 septiembre de 1993.

Britilana Telares del Valle. El 30 de junio de 1964 ante la Notaría Primera los señores Paul Zarmati y Edmund Milhem firman la escritura N°4177. El objeto será transformar lana natural sola o mezclada con fibras sintéticas. El capital será de \$12'000.000 y duración de 30 años. Serán socios iniciales Paul Zarmati, Edmund Milhem y Elías Benrey. Hoy se encuentra en proceso de liquidación.

Punto Sport. Son presentadas, por varios investigadores, diferentes fechas de constitución. Edgar Vásquez B. da el año de 1932; Oscar Gerardo Ramos 1933. Se especializará en la producción de ropa deportiva y manejando la licencia de una marca norteamericana de vestidos de baño ‘Punto Sport Catalina’; bajo la cual patrocinaría por varios años el conocido ‘Reinado Nacional de la Belleza’ en Cartagena. Será liquidada en 1989.

Otros datos nos dirán que en 1919 se fundó la sociedad industrial Roberto y Enrique Ochoa y Cía dueña de una fábrica de tejidos (aportada la información por Oscar Gerardo Ramos). Datos del estudio del CIDSE hablarán de una fábrica de “Calcetería Marcella”; y Edgar Vásquez B. nos referenciará ‘Tejidos Hispánicos’ para 1952.

Ultratex. En 1954 el señor Edmond Zaccour compra a la firma Colombo Americana de Tejidos la fábrica de paños de lana, y telas de seda y algodón (situada en la carrera 11 con calle 18). Se renuevan edificaciones y maquinaria. Entra en funcionamiento en 1955. Produce 35.000 m de paño de lana y 250.000 m de tela de seda mensualmente. Tiene 250 trabajadores entre personal directivo, administrativo, técnico y operario. Figura como propietario Edmond Zaccour, gerente general Hanna Zaccour, Gerente de ventas Makran Zaccour G.; gerente de planta Juan Zaccour. (Valle del Cauca medio siglo de riqueza. Editor Erik Ljungberg. 1960, p. 86).

Palmitex. Salom de la firma Bechara Salom y Cía. Gerenciada por el señor Bechara Salom. Ocupa un área cubierta de 4.000 m² produce tejidos al rayón al acetato, viscosa y algodones. Telas para camisería. (Valle del Cauca medio siglo de riqueza. Editor Erik Ljungberg. 1960, p. 117).

1.3.4 Industria Textiles El Cedro.

1.3.4.1 Inicios.



Fachada de la Industria de Textiles "EL CEDRO".

Foto 1. Fachada de la Industria de Textiles "EL CEDRO"

Fuente: Valle del Cauca. Medio siglo de riqueza.

Camilo Daccach nace en el Líbano, en ese momento bajo el dominio del Imperio Otomano. En el transcurso de su adolescencia tiene que abandonar los estudios por la conflagración desatada en la primera guerra mundial. Finalizada esta va madurando la idea y el deseo de viajar a América. Llega a Colombia en 1921 procedente del Líbano. Busca a su primo Edmond Zaccour M., a quien no conocía, y se establecen las relaciones filiales que permiten recibir el apoyo para iniciar una vida nueva en tierras y cultura desconocidas. Es recibido por Edmond Zaccour

A continuación apartes de la entrevista con Samir Camilo Daccach (hijo) y gerente de Industrias textiles El Cedro por 30 años:

“y a los dos o tres días salió a las calles con mercancía al hombro, a vender puerta a puerta. No se cómo se hizo entender y venció [...] mi padre me contaba que él vivía en la trastienda y me decía: uno al final del día hacía inventario, y veía como le ha habido en el día. De la utilidad uno dejaba la parte que era necesaria para reponer los inventarios y crecer, y la parte que sobraba era de la que uno podía disponer para comer y ahorrar. Me dijo, si no hay utilidades de un día al otro, no se comía. Y esa era una disciplina. Ellos tenían un flujo de caja intuitivo, permanente, sin computador”.

“Yo creo que los primeros libaneses que llegaron aquí, no sólo fueron promotores de la venta puerta a puerta, sino promotores del crédito. Porque a la gente le vendían y después le cobraban. Y fueron creando un sistema de integración que no existía en la región [...] porque los libaneses que vendían puerta a puerta, les dieron confianza con el crédito a los caleños y los caleños reciprocaban con el aprecio a esas personas [...] eso sirvió tremendamente para permitir la integración social de los libaneses con la comunidad a nosotros siempre nos inculcó nuestro padre que la responsabilidad nuestra era devolverle a Colombia el que les hubiera abierto las puertas a ellos cuando llegaron, y es que nosotros teníamos esa responsabilidad”.

C. Daccach regresa luego de cinco a seis años al Líbano y contrae nupcias con Eduil Dacdulanni, quien fallecerá muy joven a la edad de 32 años. Será enviado a Pereira para manejar una sucursal de los negocios de su primo Edmond Zaccour. Allí tendrá

una gran actividad tanto comercial como cívica y será fundador del Cuerpo de Bomberos Voluntarios. Retorna a Cali donde se establece definitivamente en una casa que quedaba en la calle 9 con carrera 9 cerca al colegio San Luis Gonzaga (hoy sede de la Asamblea departamental). Luego se ubica en la calle 12 con carrera 8 en un segundo piso.



Foto 2. Aparece el señor Camilo Daccach.

Fuente: Revista Despertar Vallecaucano. Enero-febrero, N°24 de 1976, página 29,

Se constituye la sociedad Zaccour Daccach por escritura pública N°290 del primero de marzo de 1937 de la Notaría 2da.

“Ellos previeron que la guerra se iba a venir y que iba a ser necesaria la producción de textiles. Ellos eran importadores de textiles y distribuidores de textiles. Se dieron cuenta de que esa fue una visión que tuvo mi padre de que eso podía escasear. Entonces que era bueno montar una fábrica. Mi padre viajó a Europa, consiguió las maquinarias y parte de la maquinaria que fue hundida en un barco. Pero la maquinaria llegó y la empresa empezó a funcionar en 1939 como fábrica. Yo

recuerdo pues, cuando estaban construyendo la fábrica, yo iba con mi padre los fines de semana a ver cómo iba la obra demás, y yo lo recuerdo. Y para mí fue un sueño... esa fábrica y la vinculación con la gente que trabajaba en la empresa". (Entrevista)

Ya para enero de 1934 el señor Edmond Zaccour figura en el registro de la Cámara de Comercio de Cali como afiliado (Revista de la Cámara de Comercio de Cali, Año III, enero 4 de 1934, p. 2 N°104). Es el socio que posee la mayor tradición comercial en Cali y un respaldo para las relaciones que la futura compañía 'Zaccour & Daccach' requerirá.

Destacamos el impulso que la CC de Cali daba a legalizarse y afiliarse a dicho ente expresando una serie de beneficios como una información exacta y veraz para ser tenida en cuenta por el sector financiero; muestra la constitución legal de la empresa afiliada; posibilita el control comercial y amplía el prestigio de la compañía.

E. Zaccour estará relacionado y con vinculación con otras sociedades pertenecientes a miembros de la colonia libanesa. Tal es el caso de la sociedad 'El guante rojo', de la cual es gerente el señor Antonio Jaluf y Edmond Zaccour desempeñará la función de Fiscal (1936, p.2).

Bajo el N°1111 Extracto de constitución Zaccour y Daccach y registrado el 4 de marzo de 1937 se lee textualmente:

"Por escritura número 290 de esta fecha, los señores Edmond Zaccour, Luis Zaccour y Camilo Daccach, de este vecindario, han constituido una sociedad colectiva de comercio con domicilio en esta ciudad y bajo la razón social de "Zaccour y Daccach". Todos los socios usarán la firma social. El capital es de doscientos mil pesos (\$200.000) moneda corriente y ha sido aportado en mercancías, créditos activos, muebles y enseres en esta proporción: por Edmond Zaccour cien mil pesos (\$100.000); por Luis Zaccour cincuenta mil pesos (\$50.000), y por Camilo Daccach cincuenta mil pesos (\$50.000). La sociedad continuará los negocios de mercancías que tiene establecidos el señor Edmond Zaccour, y en tal virtud toma a su cargo el activo y el pasivo del negocio de mercancías de Edmond Zaccour. La sociedad durará cinco años (5), a partir del primero de enero del año en curso, pero se disolverá antes en caso de pérdida del cincuenta por ciento (50 %) del capital o por voluntad del socio Edmond Zaccour.

Cali, marzo 4 de mil novecientos treinta y siete (1937). Ezequiel Gamboa. Notario.

2. (Hay un sello que dice:) República de Colombia. Departamento del Valle del Cauca. Notaría segunda (2ª) Cali.
Cali, marzo 4 de 1937.

Se registró en los folios 206 y 207 bajo la partida 1111 del libro respectivo. Vale la pena señalar las tensiones suscitadas entre la tradición comercial local y las nuevas formas de actuar que los inmigrantes aportaban, la venta a crédito y puerta a puerta; facilitar el acceso al consumo de artículos de ‘mayor calidad y lujo’ para los sectores populares, cuyo resultado era un ‘igualamiento’ social a través de la capacidad consumidora y por lo tanto una ruptura cultural en cuanto a adquirir y lucir. En una comunicación, fechada en Manizales de febrero 16 de 1938 de la Cámara de Comercio de esa ciudad, enviada al Presidente de la república y los Presidentes de Senado y Cámara de Representantes se lee: “Respetuosamente os solicitamos estudiar la manera de intervenir pronta, decididamente, para evitar que el país continúe siendo invadido por innumerables extranjeros que vienen a instalarse con negocios de comercio, sin peculio propio, poniendo en práctica inmorales procedimientos que perjudican grandemente al comercio nacional y al pueblo consumidor”. (Revista de la Cámara de Comercio de Cali, abril 30 de 1938, N° 283)

De igual forma una misiva del denominado ‘Comité de Comercio de Bogotá’ fechada el 23 de febrero de 1938 y dirigida al Ministro de Relaciones Exteriores se expresa así: “[...] que el comercio nacional espera de él la intervención efectiva que salve al país de la peligrosa inmigración integrada por la judería polaca, rumana, checa, etc., etc.; invasión que no sólo no aporta ningún elemento cultural a Colombia ni crea ninguna fuente nueva conveniente de producción, sino que está corrompiendo al comercio nacional, arruinando la pequeña industria y violando a diario las leyes protectoras de las condiciones de vida del trabajador”.

Se indagó en una documentación de los archivos de la Cámara de Comercio de Cali. Aparecen, respecto a Industria de textiles el Cedro, como ‘Documentos varios’. El período está comprendido entre 1931 a 1950.

Para el 18 del mes de mayo de 1931 el señor Edmond Zaccour solicita ante la Cámara de Comercio de Cali ser registrado. Entre los datos que aporta se destacan los siguientes: su nombre es Edmond Zaccour de origen Montelíbano, de estado civil soltero

y que es residente en Cali por 17 años. Su negocio es la comercialización en mercancías y con 38 años de edad; describe como sede un sitio ubicado en la calle 12 # 5-06. Da como referencia local al banco Alemán-Antioqueño y 'referencias muchas en el exterior'.

En el Registro Público Comercial (RPC) de 1932 parece que su negocio tiene ya 10 años de establecido y posee sucursales en Bogotá y Pereira. En la especificación de clase de negocio plantea 'Comercio en general, haciendas y ganadería. El capital vinculado al negocio es de \$300.000'.

Aparece el nombre de Camilo Daccach ligado al de Louis Zaccour como nombres y firmas autorizadas. Aparece información de relaciones con casas extranjeras tales como Neuss Hesslem & Co. De New York, A. King & Co. De Manchester, The Central Agency Glasgow. No hay reporte, a esta altura, de relaciones con casas comerciales colombianas. Expresan como referencias locales a la Compañía Americana de Importaciones, Khinhan Hnos y Fortunato Náder. Estos datos se dan para el 16 de marzo de 1933.

En el RPC del 12 de junio de 1934 aparece otra casa comercial de nombre G. Kato & Co y de Colombia con Perfumería Burjois S.A., de Medellín. En cuanto a las referencias figura el señor Juan A. Náder.

En el RPC del 15 de febrero de 1935 se registra un capital general de \$300.000 y \$100.000 como capital vinculado al negocio. Sigue siendo soltero y aquí dice tener 42 años. Las firmas de Louis Zaccour y Camilo Daccach siguen vigentes. Se registra un segundo banco con que se opera, Banco de Londres y América del Sud.

Para el 19 de diciembre de 1936 aparece un recibo de pago del libro Diario para la contabilidad de Zaccour y Daccach, lo que infiere una sociedad constituida (hay otros registros 16 de diciembre de 1936 el Libro de Caja; 19 del mismo mes y año el Libro Mayor y el 21 el libro de Inventarios y Balances).

Para el RCP de enero 26 de 1936 el ítem 'clase de negocios a que se dedica' da: comercio, agricultura, ganadería y negocios en general. Vincula \$330.000 como capital vinculado al negocio; en referencias locales a la sociedad Constantino&Salom.

En marzo 4 de 1937 en el RPC se lee un extracto de la escritura N°290 de la Notaría 2da de Cali, siendo notario el señor Ezequiel Gamboa con fecha de marzo de 1937. Se constituye una sociedad colectiva de comercio con domicilio en Cali; bajo la razón social 'Zaccour y Daccach' conformada por Edmond Zaccour y Camilo Daccach (todos con uso de firma). El capital es de \$200.000 pesos representados en mercancías, créditos, activos, muebles y enseres distribuidos así: Edmond Zaccour \$100.000, Luis Zaccour \$50.000 y Camilo Daccach \$50.000. "La sociedad continuará los negocios de mercancías de Edmond Zaccour, y en tal virtud a su cargo el activo y el pasivo del negocio de mercancías de Edmon Zaccour". La sociedad se plantea a una duración de 5 años; se puede disolver por pérdida del 50% del capital a voluntad del socio Edmon Zaccour. La fecha es marzo 1 de 1937.

Ya el RCP del 4 de mayo de 1937 registra: dos meses de funcionamiento; los negocios a que se dedica son, Comercio en general. Capital que vincula al negocio \$200.000. En referencias del exterior Kolp, Coleman &Co. No hay locales y la firma responsable es la de Camilo Daccach.

En marzo de 1938 el RCP vincula un capital de \$547.616.

Marzo 1 de 1939 el RCP registra una sucursal en Bogotá; dirección local en Cali, calle 12 con carrera 6 N°6-5. Número telefónico el 409; apartado aéreo 94 y dirección telegráfica, Zaccour. Negocios en general (importadora de mercancías en general); vincula al negocio un capital de \$890.694 y que trabaja con todos los bancos de la ciudad. El primero de febrero de 1940 el RCP de la CC de Cali nos entrega que es una sociedad de tipo Regular Colectiva y que negocia con Industria de Tejidos S.A. de Medellín.

Mayo 18 de 1942 el RPC reporta que es una sociedad Colectiva y que es Industrial. El ítem del formulario hace figurar: fábrica de tela que posee un Activo bruto¹ de \$1'014.853,64. Aparece otras "Casas de comercio del exterior con que negocia: Lustre Fibras; E.I. Dupont de Nemours y Co y Commodities Export Exchange.

¹ "Según el artículo 2 de decreto N° 1507 de 1937 'se entiende como activo bruto, la suma de todas las mercaderías, créditos, efectos y en general, valores muebles que el comerciante haya afectos a dichas explotaciones y que tengan calidad de tales conforme al Código Civil, sin que del valor total de unos y otros puedan descontarse el pasivo del comerciante".

El informe del RCP de marzo 22 de 1943 da un Activo bruto de \$1'047.236,38, en bienes raíces, el edificio de la fábrica. Se amplía el uso de la firma a Luis Naim; y da como número de empleados: 17 hombres y 12 mujeres.

Por escritura de N°681, con firma del notario Ezequiel Gamboa de la notaría segunda, se disuelve la sociedad colectiva de comercio (escritura 290 de marzo 1 de 1937, notaría 2da) se constituye una sociedad colectiva de comercio con razón social "Zaccour y Daccach". Con capital social de \$750.000 aportado y pago por los socios en proporciones iguales (Edmon Zaccour, Luis Zaccour y Camilo Daccach); y está representado en la "Fábrica de Industrias Textiles El Cedro -ITEC- con sus existencias y cartera. Durará 20 años y podrá disolverse a voluntad de cualquiera de los socios; y podrá crear y establecer sucursales. "La nueva sociedad queda dueña de todos los bienes que pertenecieron a la anterior del mismo nombre y se hace cargo de todo el pasivo que dejó la misma".

En marzo 7 de 1944 del RCP de la CC de Cali se extrae para sociedades colectivas, limitadas o en comandita, los siguientes aspectos: clase negocio: fábrica de tejidos de seda. Activo Bruto \$1'120.313,56. Duración 6 años. Bienes raíces: edificio de la fábrica; número de empleados: hombres 6, mujeres 3.

En marzo 1 de 1945 el RPC da como razón social: Zaccour y Daccach Industrias textiles El Cedro. Tipo de sociedad: comercial e industrial. Activo Bruto: \$1'352.000. Duración 7 años. Bienes raíces: edificio de la fábrica. Aparecen otros bancos con los que trabaja: Banco Comercial Antioqueño y el Royal Bank of Canada. Reporta como empleados 10 hombres y 7 mujeres.

Para el RCP del 19 de febrero de 1946 el Activo Bruto es de \$1'506.059,34. El tiempo de duración de la sociedad es de 20 años, En la clase de negocio hacen figurar 'fabricantes de tejidos de rayón'. El número de personas empleadas no varía (10 hombres y 7 mujeres).

El RPC de marzo 12 de 1947 reporta un Activo Bruto de \$3'452.505,22. 20 años de tiempo de duración; en bienes raíces el edificio de la fábrica. Y se reportan dos

sociedades que los referencian: Central Automotor Ltda y El Mara  n S.A. Trabajadores sin variación a lo reportado en 1946.

Los datos que se reportan para el RCP de 1948 van a dar unos interesantes datos. Siguen apareciendo como fabricante de tejidos en rayón e importadores de mercancía en general. Pero el Activo Bruto disminuye a \$2'777.904,43, en bienes raíces reportan el edificio de la fábrica con su terreno y el edificio de Central Automotor Ltda (que en el año anterior figuraba como sociedad que los referenciaba comercialmente). Los datos de personal trabajador muestran un ensanchamiento enorme de la fábrica. Se pasa de 10 hombres y 7 mujeres a 101 hombres y 237 mujeres.

El RCP del 31 de marzo de 1949 reporta un Activo Bruto de \$3'669.871,33. Sigue registrando la fábrica, el terreno donde ella est   dispuesta y el edificio de Central Automotor Ltda. Los empleados reportados son 122 hombres y 245 mujeres (mayor que en el registro de 1948).

En marzo 29 de 1950 el RPC da un Activo Bruto de \$4'283.294,80. Solo especifican para bienes raíces un monto de \$1'695.200 (urbanos). El número de empleados aumenta a 130 hombres y 250 mujeres.

Se inicia la construcción de la fábrica que se levantar   en un lote al sur de la ciudad con la nomenclatura (año de 1973) siguiente: "Calle 5   N  38 D-27 alinderada así: Norte, en 136 metros, aproximadamente, con el Hospicio de la Misericordia; Sur, en 254 metros, aproximadamente, con la diagonal 32 A y terrenos de la Beneficencia del Valle; Occidente, en 120 metros, aproximadamente, con la calle 5  ; Oriente, en 175 metros, aproximadamente con la transversal 5  " (Escritura N   1871 del 8 de junio de 1973, Notaría 1era). Desarrollada la edificación para 1939 la gerencia será encomendada a Camilo Daccach y la ejercerá hasta 1960. La Junta Directiva lo nombrar   como presidente de ella y su hijo Samir Camilo Daccach asumir   las riendas de la empresa que recibe en un gran momento hasta 1990 momento en el cual La Corporación Financiera del Valle asume la dirección administrativa hasta 1995 cuando finalizará producción y cerrar  . Con una producción de "-300.000 metros mensuales de tejidos de rayón, acetato, otras fibras sintéticas y mezclas de todas con algodón- [...] por la calidad excepcional de sus productos que se distribuyen en todo el mercado colombiano" (Valle

del Cauca. Medio siglo de riqueza. Edición auspiciada por LA INDUSTRIA VALLECAUCANA MCMLX. Editado e impreso por Interprint. Medellín, Colombia 1960).

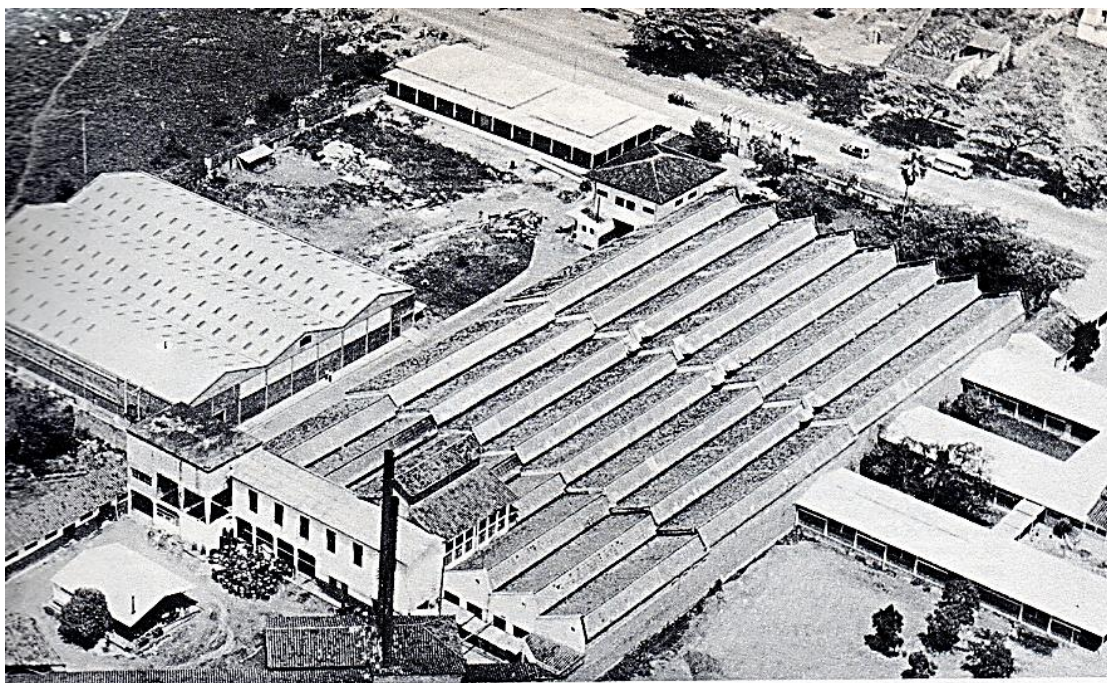


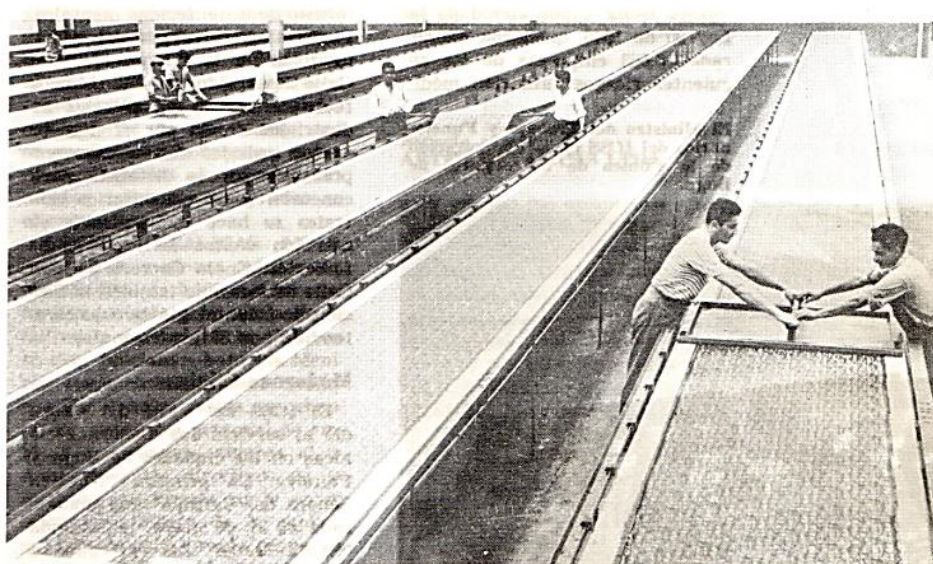
Foto 3. Panorámica aérea de la Industria de Textiles “EL CEDRO”

Fuente: Valle del Cauca. Medio siglo de riqueza.

Para dicha época cuenta con 375 trabajadores. “Esos trabajadores gozan de las prestaciones legales vigentes y de otras extralegales como auxilio de maternidad, por muerte o calamidad doméstica. Los obreros de los turnos reciben la alimentación en la empresa y existe para ello un casino especial para el personal. La fábrica trabaja 24 horas diarias en tres turnos de ocho horas cada uno”. En las consideraciones sociales del ambiente fabril se muestra el apoyo que la empresa da a los trabajadores para adquirir casa propia a través de la Cooperativa; donde muestra que el 68% de los empleados y obreros poseen vivienda y el 5% tenga lotes adquiridos para futuras construcciones. “La cooperativa, con ayuda de la empresa, ha contribuido a la construcción de 51 casas, de las cuales disfruta un número igual de familias de empleados y obreros”. Resalta la empresa, como un aspecto de la consideración y aprecio sobre su recurso humano la estabilidad de su personal. “El 10% de él tiene más

de quince años de trabajo y el 55,5% más de cinco años”. Estableció Industrias de Textiles El Cedro un servicio social interno a través del cual se les brinda un cubrimiento integral al trabajador y su familia.

Desde la fundación la fábrica ha tenido dos ensanches. El primero en el año de 1952 y el segundo para 1959 cuando finalizó la instalación la planta de estampado a mano.



Planta de Estampados de la Fábrica de Textiles “EL CEDRO”.

Foto 4. Planta de Estampados de la Fábrica de Textiles “EL CEDRO”

Fuente: Valle del Cauca. Medio siglo de riqueza. Edición auspiciada por LA INDUSTRIA VALLECAUCANA MCMLX.
Editado e impreso por Interprint. Medellín, Colombia 1960.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1 Historia y cambio organizacional

Los planteamientos siguientes están basados en el documento “History and Organizational Change” de Roy Suddaby *University of Victoria Newcastle University* y William M. Foster *University of Alberta*. *Journal of Management* Vol. 43 No. 1, January 2017 19 – 38.

El cambio organizacional estará presente siempre en la historia de las organizaciones y formará parte de la gestión. “Aunque las tipologías ofrecen excelentes revisiones de la literatura existente, no se define adecuadamente lo que se entiende por concepto de cambio”.

El resultado de establecer un adecuado, claro y preciso concepto deja más preguntas que certezas. Por ejemplo “¿Cómo sabemos cuándo el cambio ha ocurrido con éxito? ¿Cómo podemos distinguir el cambio de la estabilidad? ¿Cuándo decimos que una organización ha cambiado?” Se toma el apoyo de la historia dado que mirar el pasado permite consolidar una interpretación más elaborada de los eventos que se decantan y van construyendo la vida de una organización.

Los autores Roy Suddaby y William M. Foster determinan cuatro tipos de marcos históricos: Historia como hecho, historia como poder, historia como creación de sentido e historia como retórica.

Historia como hecho

Se plantean unos supuestos claves: el primero nos dice que las condiciones que se dieron y establecieron al momento de la fundación de la organización ejercen una “poderosa influencia sobre la estructura inicial de la organización y ejercen una presión restrictiva sobre el cambio posterior”; se edifica la impronta, el sello distintivo organizacional. El segundo considera, a partir de la literatura del cambio que las organizaciones tienen un proceso de nacimiento, crecimiento, desarrollo y

envejecimiento. En otras palabras, que al pasar el tiempo tenderán a osificarse. Por lo que permite un tercer supuesto “Al igual que los seres humanos, la suposición es que a medida que las organizaciones envejecen, se ve que adquieren experiencias, tradiciones y prácticas, que crean poderosas fuerzas de inercia interna”.

Si se parte de concebir que el pasado admite la influencia sobre las decisiones del presente pues se entendería que las oportunidades serían cada vez menores, lo que llevaría a movernos en un proceso determinista.

“Estos modelos de cambio comparten algunas suposiciones comunes, y tal vez erróneas, sobre historia. En primer lugar, se entiende que el tiempo es un flujo continuo, mensurable y lineal que se produce, en su mayor parte, independientemente de la experiencia humana. Segundo, el paso acumulativo del tiempo, es decir, el pasado, crea una acumulación sedimentaria de acontecimientos y experiencias pasadas que colectivamente se expresan como fuerzas “tradicionalistas” (Stinchcombe, 1965) o “inerciales” (Hannan y Freeman, 1989) que limitan una organización. Por último, el proceso de reflexión en el pasado, e interpretarlo -es decir, la historia- es visto como “un acto de reconstrucción objetiva que es en gran parte ausencia de la agencia humana”.

“El análisis de la historia de la organización, se entiende como la fiel acumulación de “hechos brutos” (Searle, 1995), sirve para restringir en lugar de generar oportunidades y alternativas para el cambio”.

“La noción de que la historia organizacional es objetiva y opresiva al cambio es, tal vez, el punto de vista dominante en la investigación de gestión. Estas suposiciones sugieren que debido a que el tiempo y la historia reduce la agencia, el cambio es muy difícil de lograr porque cualquier esfuerzo de cambio debe enfrentarse a la hercúlea tarea de superar el pasado. El cambio, desde este punto de vista, suele requerir un choque exógeno o alguna forma de intervención profunda que interrumpa con fuerza la Influencia restrictiva de la historia”.

Se considera, entonces, que la historia constituye una realidad objetiva que dispone los acontecimientos de la organización como si fuesen episodios, lo que limita la agencia de los gerentes que pretenden impulsar el cambio en sus organizaciones. “El cambio, en la investigación de la impronta, es en gran parte el resultado de un choque que amenaza la viabilidad de la organización (Lippman & Aldrich, 2013)”.

Sobre la inercia estructural los autores Suddaby y Foster la muestran como fuerzas que se aplican tanto a través de la política interna con factores como 'costos hundidos (reales y cognitivos); estos costos hundidos limitan al gerente construir retos de formas diferentes lo que al final interviene para impedir o limitar profundamente el cambio; 'las coaliciones políticas y el crecimiento de la burocracia' participan también. Las fuerzas externas (del medio ambiente) son ampliamente conocidas en la gestión estratégica e 'incluyen el acceso a los recursos, los obstáculos a la entrada' de otros competidores, presiones colectivas que hacen difícil realizar el cambio. "La construcción de la inercia estructural adopta una visión altamente determinista de tiempo e historia. El concepto se basa en la suposición de que el éxito depende de la capacidad de una organización para reproducir sistemáticamente rutinas y estructuras que inicialmente hizo que la organización fuera exitosa. [...] Organizaciones antiguas, que han estabilizado con éxito la reproducción de rutinas y estructuras, se arriesgan a osificarse y son incapaces de adaptarse al cambio ambiental".

Ahora "el término escala de compromiso se refiere a un fenómeno en el que actores (por ejemplo, individuos, grupos, organizaciones) permanecen en un curso de acción a pesar de la acumulación de resultados negativos" [...] "El término se aplica ampliamente a contextos donde una historia de toma de decisiones produce grandes "costos irreversibles" que limitan irracionalmente la agencia humana para que los gerentes continúen proporcionando recursos a una estrategia claramente fallida. La resiliencia del fenómeno ha sido adecuadamente demostrada por estudios en campos tan diversos como la teoría de juegos (Zardkoohi, 2004), la psicología (Moon, 2001), y la ciencia política (Fearon, 1994)".

"Un supuesto básico del concepto de escalada del compromiso es que los acontecimientos pasados y los comportamientos crean serias limitaciones para la acción futura". Los gerentes sostienen la normatividad en que están encuadrados tomando por supuesto el que los líderes deben ser consistentes en el proceso tiempo. El tiempo. Como resultado, los gerentes tienden a atenerse a las decisiones tomadas una vez, pues es eso lo que se supone que hacen los líderes.

Historia como poder

“En primer lugar, esta perspectiva del cambio organizativo lleva consigo una suposición implícita del Materialismo. [...] El cambio suele servir para consolidar el poder de los propietarios o gerentes”.

Una segunda suposición es que el “efecto inexorable de la historia es solidificar no el diseño y la estructura operativa de las organizaciones, tal como sugiere la visión de la historia como realidad, sino más bien, diferencias en el poder de varias coaliciones dentro de la organización”. La mejor ejemplarización de este tipo de desagregación se da en las formas taylorianas y fordistas.

Una tercera suposición es que “el cambio ocurre dialécticamente. [...] Los gerentes de nivel medio también fomentan la estasis (estasis como lentitud o estancamiento de un flujo) al tratar de mantener cuidadosas construcciones "de relaciones interdependientes con compradores, proveedores y financiadores" (Tushman y Romanelli, 1985:177) para preservar los patrones existentes de cultura, normas e ideología”.

“Un concepto central en la visión de la historia como poder es la comprensión hegeliana de que todos los sistemas sociales son colecciones complejas de coaliciones de intereses diferentes (Benson, 1977, Clegg, 1981). Sobre la historia de una organización, la interacción continua tiende a exacerbar las contradicciones existentes y producir otras nuevas (Ford, Ford, 1994)”. Esto lleva a que algunas organizaciones se vuelvan resistentes, producto de la acumulación históricas de coaliciones. La clave está en la capacidad de superar “el poder del pasado al desaprenderlo mediante la reinterpretación y analizando críticamente la propia historia organizativa”. Desde la perspectiva dialéctica las organizaciones son incrementos históricos de poder.

Historia-como- Creación de sentido

“En primer lugar, la creación de sentido (*sensemaking*) rechaza la suposición esencialista de que el cambio ocurre como un evento discreto fuera de la conciencia humana. En lugar, el cambio ocurre en la cognición humana cuando se seleccionan algunos eventos del flujo continuo de experiencia organizacional y son identificados y etiquetados como "cambio" (Weick, 1979). Segundo, estos procesos interpretativos pueden ocurrir colectivamente, a nivel de grupos (Gephart, 1984), (Daft & Weick, 1984), o incluso grupos sociales más grandes (Friedland & Alford, 1991). Los supuestos compartidos de la realidad social tienen un efecto determinante de los valores grupales. Tercero, un esquema compartido sobre cómo interpretar eventos pasados tiene una poderosa influencia en el comportamiento futuro. Es decir, los marcos cognitivos que usamos para experimentar la realidad del presente se basan sobre las interpretaciones retrospectivas y colectivas de los acontecimientos pasados. A su vez, los eventos pasados delimitan una variedad de opciones disponibles para la acción futura”.

La creación de sentido es un proceso a través del cual los miembros de una organización reconstruyen cognitivamente cambios o continuidades apoyándose en procesos colectivos de interpretación y reinterpretación de la identidad del ente. “El acto de interpretar el pasado está motivado por un interés en construir una identidad de la organización como continua o discontinua con un imaginario futuro”. [...] “En este modelo, el cambio a menudo se produce de forma iterativa y retrospectiva. Porque la interpretación se produce después de que ha ocurrido, el cambio exitoso es aparente sólo a posteriori y una vez que una evaluación colectiva del esfuerzo de cambio ha surgido”.

Historia como retórica

Otro modelo nos dice que el pasado es interpretativo sobre elementos auténticos y ‘puede ser manipulado deliberativamente para propósitos estratégicos’. ‘El término historia-retórica se utiliza para describir el “uso estratégico del pasado como una estrategia persuasiva para las partes interesadas de la empresa (Suddaby, Foster y Quinn-Trank 2010:157)’.

Esta visión plantea que no hay un único relato válido sustentado sobre los ‘hechos brutos acumulados’ lo que permite un potencial de relatos históricos con igual validez. El historiador marxista inglés Hobsbawm ‘demostró así cómo muchas tradiciones ‘antiguas’ son, en realidad, de construcción reciente; “acuñó el término tradición inventada para identificar una gama de instituciones sociales, que son más numerosas de lo que parecen ser, que deliberadamente reclaman ciertos rituales, rutinas y prácticas que les permiten hacer afirmaciones de autenticidad, continuidad y legitimidad”.

Los autores elevan tres constructos:

1.-Periodización. La periodización es el proceso de cultivar retrospectivamente “la idea de una transformación en términos de ‘antes’ y ‘después’”. Se apoya en la retórica para sostener la experiencia temporal. “Desprenderse del pasado mediante una declaración formal de división del tiempo es esencial para ir creando una nueva realidad organizacional (Jick, 1993) y tiene el efecto de cambiar retroactivamente tanto el pasado como el futuro. Imponer períodos en el flujo continuo del tiempo es una forma de ‘corte mnemotécnico y ligado’ (Zerubavel, 2012) que utiliza el lenguaje para imponer el significado y la importancia en trozos discretos del tiempo (Czarniawska, 1997). La periodización es una forma eficaz de facilitar el cambio mediante una reconfiguración retórica del pasado y una reimaginación del futuro a través de la lente del presente”.

2.- Memoria. ‘Una estrategia retórica relacionada con cambiar el pasado es el acto de conmemorar períodos del pasado en un esfuerzo para señalar la continuidad o una ruptura con él’. Mucha literatura muestra las conmemoraciones corporativas a través de las cuales a algo abstracto se le da existencia material estableciendo rituales que permiten sostener una continuidad con el pasado. ‘Conmemorar la transición a un nuevo período en la historia corporativa ayuda a miembros de la organización con una oportunidad para honrar el pasado (Wilkins & Bristow, 1987) y lograr el cierre simbólico que hace real el paso de un momento de la realidad a otro (Jick, 1993). Dentro de ese objetivo central de memorización se pretende, por lo tanto, reforzar y enfatizar aquellos valores del pasado que todavía se conservan y consideran, al tiempo que proporcionan a los miembros de la organización con un camino hacia una organización nueva y alterada’.

3.- El olvido estratégico. Un mayor número de investigaciones muestran que las organizaciones borran episodios de la memoria colectiva para facilitar el cambio. "El olvido estratégico "puede ser un primer paso crítico en la renovación organizacional cuando una organización necesita cambiar "(de Holan y Phillips, 2004a: 425). Olvidar "es un problema importante de gestión y debe ser gestionado por la organización o se pagará el precio por no hacerlo "(de Holan y Phillips, 2004b: 1612)".

"Los investigadores identifican dos tipos básicos de olvido estratégico: las omisiones estructurales, en las que los hechos históricos que contradicen las reivindicaciones de identidad gerencial de la empresa son intencionalmente omitidos, y las neutralizaciones preventivas, en las que, utilizando el término de la física, la refracción deliberada permite silenciar las señales de identidad problemáticas que se dieron en el pasado de una organización".

Ahora para tener éxito,

"las narrativas deben adoptar todos los elementos de la retórica exitosa (W. Booth, 1983, Burke, 1969). La narrativa debe ser coherente y creíble. La intención estratégica de la historia debe ser disfrazada (Barry y Elmes, 1997), y es ventajoso, pero no necesario, que la narrativa se base en un núcleo de hechos objetivos. Un líder visionario debe ofrecer una historia "que se basa en la más creíble de las síntesis pasadas, las revisa a la luz de las preocupaciones presentes, deja un espacio abierto para eventos del futuro y permite contribuciones individuales de las personas del grupo".

A continuación, los autores Roy Suddaby y William M. Foster recogen en una tabla estas cuatro grandes variedades de historia.

Tabla 1. Variedades de Historia y Teorías del Cambio

	Historia como hecho	Historia como poder	Historia como creación de sentido	Historia como retórica
La historia es . . .	Objetiva	Objetiva	Subjetiva	Subjetiva
Epistemología	Positivista	Crítica	Interpretativa	Constructivista
Unidad de Cambio	Estructura	Estructura	Relaciones de Poder	Narrativas
Construcciones Representativas	Imprenta	Contradicción	Promulgación	Periodización
	Inercia Estructural	Puntuada	Selección	Memorialización
	Compromiso de escalamiento	Equilibrio	Identidad	Olvida
Ocurre cambio . . .	Incrementalmente	Episódicamente	Retrospectivamente	De manera instrumental
Probabilidad de cambio	Bajo	Moderado Bajo	Moderado	Alto
Asunción Acerca de Agencia	Bajo	Moderado Bajo	Moderado	Alto
Desencadenadores del cambio	Choques	Conflicto	Reflexividad	Pluralidad

Y finalmente plantean que el esfuerzo de su escrito ha sido “demostrar una “conciencia histórica” en cómo teorizar el cambio en las organizaciones (Suddaby, 2016). “Por conciencia histórica entendemos un grado de reflexividad o una mayor apreciación de cómo nuestras suposiciones de la historia puede influir en nuestra comprensión del presente y cómo imaginamos el futuro (Seixas, 2004). En lugar de adoptar una visión esencialista de la historia como un conjunto de hechos que deben ser superados construyendo una ruptura artificial con el pasado, la clave nuestra es que el cambio exitoso puede ocurrir reestructurando nuestras actitudes y nociones preconcebidas sobre el pasado. La historia ofrece realmente una valiosa pero subexplotada organización del recurso que se puede utilizar para motivar y gestionar con éxito el cambio”.

2.2 La gestión de error

Tomado del documento: “Errors in Organizations: An Integrative Review via Level of Analysis, Temporal Dynamism, and Priority Lenses” Journal of Management. April 2016.

Zhike Lei. Georgetown University. Eitan Naveh, Zhanna Novikov. Technion – Israel Institute of Technology.

Las organizaciones al cometer errores no lo hacen de forma intencional. En general, se puede decir, que son desviaciones que se dan en relación con los objetivos y estándares que la organización establece de forma propia. “Errores son un hecho recurrente de la vida organizacional y, por tanto, merecen estudiarse por derecho propio como fenómeno de creciente importancia teórica y gerencial (Goodman et al., 2011; Hofmann & Frese, 2011)”.

Se pueden dar, de forma básica, dos enfoques en cuanto a la prevención de errores: los errores considerados de forma negativa y por lo tanto buscan evitarlos a toda costa; y los errores enfocados desde la gestión que considera el error como una oportunidad de aprendizaje, de innovación optando por aprender de ellos y gestionarlos.

En la literatura de errores en las organizaciones se dan tres dimensiones: nivel de análisis, dinamismo temporal y prioridad. El primero se refiere al grado en que se le es atribuido al individuo o actores colectivos (equipos, unidades de una estructura o un sistema). El segundo, dinamismo temporal, se refiere al nivel o grado de énfasis que se da antes, después o en ocurrencia de un error; “retardos de tiempo y propiedades dinámicas de la cadena de error; y el tiempo de las respuestas de error”. Y la dimensión prioritaria “se refiere a la tensión que se da simultáneamente entre la priorización de la eliminación de errores y otras demandas conflictivas (por ejemplo, errores vs. Innovación). [...] Desde el punto de vista administrativo, el nivel de análisis, los aspectos temporales y los prioritarios son críticos porque reflejan las dimensiones primarias de incentivos organizacionales, cultura, distribución de recursos y estrategia de desempeño”.

Los autores van a ser sus consideraciones respecto a errores basados en acciones, en lugar de errores en el juicio y la toma de decisiones (es decir, cognitivo, sesgos y heurísticas; Frese y Keith, 2015; Hofmann & Frese, 2011). Y no considerar en el marco del error la violación, ya que se entiende esta como ‘una intención consciente de romper una regla o de no conformarse a una norma (Reason, 1990)’, mientras que los errores tratados en el documento ‘son comportamientos no intencionados (Frese & Keith, 2015)’. Ahora “las fallas se refieren a resultados negativos o no deseados de la organización que podrían ser causada por una combinación de errores, violaciones,

riesgos y factores de riesgo (Frese & Keith, 2015; Hofmann & Frese, 2011). Sin embargo, no todos los errores conducen al fallo: cuando se detectan y corrigen inmediatamente, algunos errores pueden generar resultados positivos como el aprendizaje o la innovación”.

En general ‘los errores se refieren a actos humanos cometidos o por la interacción de los individuos con el medio ambiente en un entorno impredecible (Frese y Keith, 2015)’.

La figura 1 recoge los modelos que se presentan en la literatura de investigación en el campo de la gestión de errores.

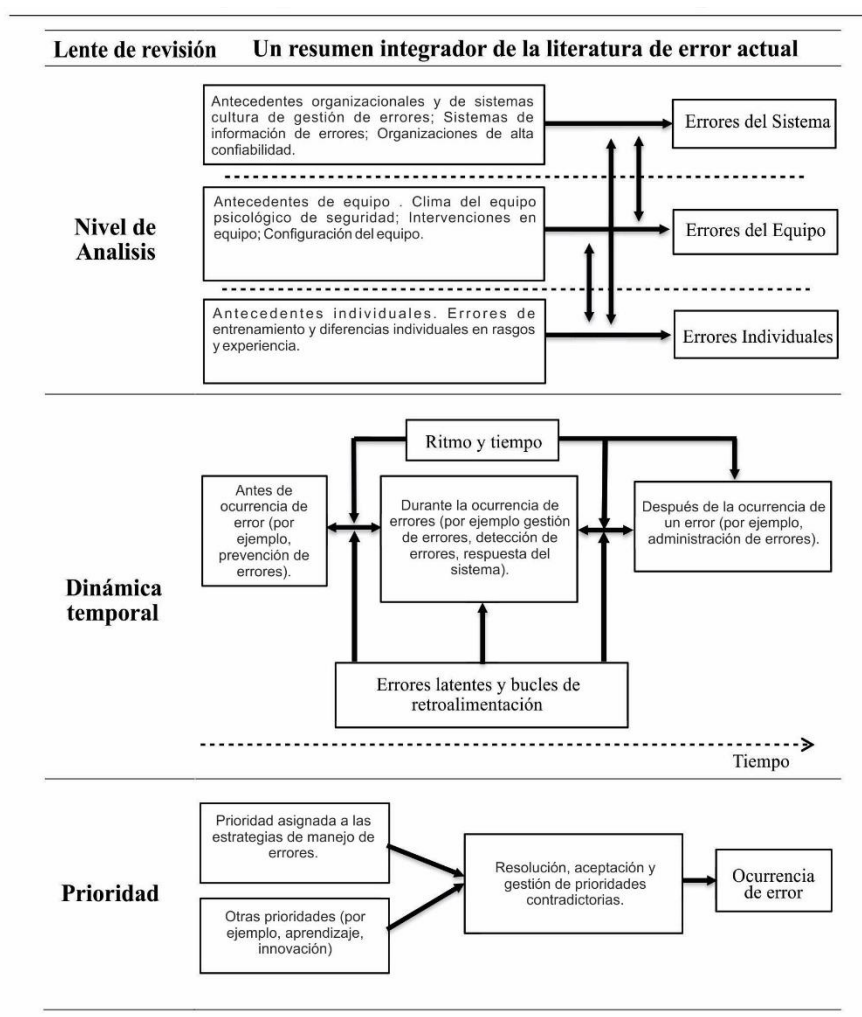


Figura 1. Modelos que organizan el error en la literatura de investigación.

“Los errores en las organizaciones pueden clasificarse como errores individuales o colectivos. Individual los errores se definen ampliamente como aquellos que son causados por las acciones individuales sin cualquier participación de otros individuos (Sasou & Reason, 1999)”. Los errores colectivos son aquellos atribuidos a las acciones de múltiples personas dentro de una entidad organizacional (por ejemplo, un equipo, una unidad, departamento o toda la organización) o anidados entre dichas entidades, causados por determinadas condiciones (Goodman et al., 2011). Dentro del dominio de los errores colectivos, distinguimos errores que ocurren en grupos”.

Características individuales y errores individuales.

Los errores de hábito, se pueden definir como "una acción correcta [que] se realiza en una situación errónea " (Zapf, Brodbeck, Frese, Peters y Prümper, 1992: 317), porque los expertos cada vez más dependen de acciones rutinarias sobre las que colocan poca atención. Esto es interesante y contradictorio porque cuestiona 'la creencia de que los expertos cometen menos errores que los novatos y sugiere que diferentes actores cometen diferentes tipos de errores'.

Características multinivel y errores individuales.

Los autores plantean, dentro de la perspectiva de la literatura de error, el uso del multinivel para examinar cómo los antecedentes, a través de diferentes niveles, pueden influir simultáneamente en los errores individuales (Goodman et al., 2011). “Hunter, Tate, Dzieweczynski, y Bedell-avers (2011) desarrollaron un marco multinivel de errores de liderazgo e identificaron varios antecedentes clave de error a través del individuo (por ejemplo, disposiciones y diferencias, sesgo cognitivo, experiencia y emoción), equipo (por ejemplo, clima de equipo, pensamiento grupal, relaciones carismáticas personalizadas, estrés grupal) y organizativas (por ejemplo, estructura de comunicación y organización, cultura de gestión de errores)”.

Dos aspectos pueden ser destacados: “que los individuos que son más abiertos a las experiencias cometen menos errores al trabajar en un equipo que no hace hincapié en tal aprendizaje; y los miembros del equipo que están menos abiertos a las experiencias cometen menos errores cuando se trabaja en un clima de alto aprendizaje”.

Características del equipo y errores del equipo.

“Edmondson (1996) estudió un clima de seguridad psicológica en equipo y encontró una asociación positiva entre seguridad psicológica, caracterizada por una comunicación abierta sobre errores, y la tasa de errores reportados a nivel de unidad”. Los autores plantean que el trabajo destaca “las barreras psicológicas que disuaden a los individuos de hablar de sus propios errores e impedir que los equipos y organizaciones utilicen estos para el aprendizaje (Edmondson & Lei, 2014)”.

Los autores Zhike Lei Georgetown University, Eitan Naveh y Zhanna Novikov Technion – Israel Institute of Technology referencian a Bell y kozlowski (2011) sobre “los roles de las características del equipo (por ejemplo, la diversidad de miembros o la complejidad del equipo que exige rendimiento individual), clima de equipo (por ejemplo, seguridad psicológica) e intervenciones en equipo (por ejemplo, formación, tecnología y automatización) en la gestión de errores en contextos de equipo”. Luego en estudios posteriores se investigó

“cómo el diseño del equipo y la configuración del equipo (es decir, las proporciones específicas de miembros con diversos rasgos disposicionales, destrezas, actitudes de error, y las emociones en una entidad colectiva; Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011) ayudan a los equipos a evitar y gestionar errores. [...] Esta influencia contradictoria de las configuraciones convergentes y divergentes de los errores en el equipo sugieren que, aunque la configuración del equipo puede dar resultados de rendimiento del equipo como la innovación (Miron-Spektor et al., 2011) y la eliminación de errores (Chang & mark, 2011), también puede aumentar el número total de ocurrencias de errores así como la incidencia de tipos de error específicos, ya que diferentes expertos con diferentes características cometen diferentes tipos de errores”.

Muestran, los autores, que una observación en el comportamiento de los equipos de la liga profesional de baloncesto de los Estados Unidos -NBA- ponen de relieve una contradicción potencial “entre las ventajas de la experiencia previa de liderazgo y los resultados de la transferencia de tal experiencia a contextos de equipo únicos. Es decir, la experiencia previa de liderazgo permite que a un líder de un equipo coordinar con éxito

las acciones del equipo, detectando rutinas subóptimas e introduciendo prácticas nuevas o mejoradas. Sin embargo, un líder experimentado que se une a un nuevo equipo puede establecer un enfoque de coordinación de manera incompatible con las prácticas existentes del equipo, creando problemas de coordinación que resultan en errores de coordinación del equipo”.

Los autores Zhike Lei, Eitan Naveh y Zhanna Novikov destacan los planteamientos de Edmondson y Lei (2014) quienes sugieren, que para aprender de los errores,

“los líderes deben crear un ambiente organizacional de seguridad psicológica que fomente la información abierta, cuestionar y compartir frecuentemente opiniones e inquietudes; deben potenciar el aprendizaje como una manera de identificar, analizar y eliminar los peligros que amenazan el aprendizaje y el rendimiento. [...]. Por otra parte, Anderson, Ramanujam, Hensel, y Sirio (2010) examinaron los beneficios hipotéticos del intercambio interorganizacional de datos [...]. Curiosamente, este estudio encontró que los sistemas de notificación de errores interorganizacionales aumentaban las tasas de notificación de errores pero no necesariamente la tasa de acciones correctivas. Esto sugiere que el reporte de errores o el intercambio de información pueden no siempre producir aprendizajes y mejoras reales y que las organizaciones que reportaron y los analizaron, mejoraron (Naveh & katz-Navon, 2014)”.

La naturaleza multinivel de los errores que se producen a nivel del sistema.

“Una importante línea de estudios de error se centra en los errores del sistema, que se producen debido a interacciones complejas, impredecibles entre un conjunto de elementos interrelacionados (tareas, tecnología, condiciones externas) límites o intersecciones de diferentes entidades tales como equipos, unidades y toda la organización (Carroll, 1998, Leveson, 2002, Macphail y Edmondson, 2011, Reason, 1990). Según Perrow, los errores del sistema son causados por acciones interdependientes y múltiples elementos interactivos que se encadenan y son extremadamente vulnerables a "accidentes normales" los que son virtualmente inevitables. En una situación más compleja y densa es probable que los sistemas tengan una mayor tasa de errores porque las posibles interacciones entre las acciones y los elementos interdependientes en dichos sistemas no pueden

planificarse, comprenderse por anticipado, y protegerse contra sus efectos. De forma reciente se plantea que los errores del sistema pueden ser evitados consistentemente a través de acciones individuales y colectivas de vigilancia que ayudan a crear procesos robustos y flexibles (Weick & Sutcliffe, 2007)".

"La resiliencia del sistema puede ser cultivada expandiendo el conocimiento general de la gente, sus capacidades técnicas, sus repertorios conductuales y sus habilidades para improvisar, y las redes relacionales que pueden ayudar a compensar cualquier pérdida (Weick & Sutcliffe, 2007). Se encontró que las organizaciones que operan más cerca de la frontera de la seguridad responden a la advertencia de los signos de una manera resiliente en lugar de anticipación; y que estas organizaciones confían en la previsión y la provisión de contramedidas en lugar de la preparación, para superar problemas y limitaciones inesperadas. Ahora lo más reciente en teoría multidisciplinaria de la Integración de Sistemas Humanos (HSI), (Durso, Boehm-Davis, lee, 2015); un principio central del enfoque HSI se centran en la característica multinivel de sistemas complejos, esto es, cada sistema "es visto como un sistema de sistemas "(Durso et al., 2015: 6). Como tal, la teoría HSI destaca que no es suficiente para examinar los temas de manera independiente que se debe ir más allá de un enfoque en los trabajadores individuales, en las herramientas, en las tareas o entornos. Extendiendo estas ideas en el contexto del error, esto implica que diferentes componentes del sistema, tomados por separado, pueden ser inofensivos para el rendimiento, pero juntos pueden desencadenar una cascada de errores y un mal funcionamiento organizacional que pueden producir daños por la sofisticación de las interconexiones".

Las estructuras organizaciones de tipo vertical pueden implementar acciones, a través de sus actividades para eliminar los errores, que se dan en el sentido de arriba-abajo para protegerse de los errores del sistema, pueden resultar no efectivas respecto al nivel individual. La adhesión a las reglas de forma excesiva puede mermar la atención y focalización de las personas hacia las tareas dominantes de manera tal que pierden el sentido del todo; esto crea rigidez en sus prácticas lo que puede transformarse en una barrera para la flexibilidad y el cambio. Estos, en un medioambiente no vigilante y exclusivamente atentos a sus tareas particulares son propensos a los errores, pues se

siente muy cómodos al considerar que al cometerse el error y comunicarlo basta, sin que se dé un aprendizaje profundo que lograría un desempeño confiable (Edmondson & Lei, 2014).

Frese et al. (1991) introduce el concepto de 'la gestión de errores como una estrategia complementaria para bloquear consecuencias y evitar que el mismo error vuelva a ocurrir. En el proceso de administración de errores la detección de errores se refiere a que se han establecido las actividades de comprensión de la existencia de un error pero no su causa o naturaleza; el aprendizaje ocurren en gran parte "después" de la situación de error y cuando este está bajo control. Sin embargo es muy común encontrar el encubrimiento de errores por el comportamiento individual, al considerar la persona que su acto puede costarle potenciales costos respecto a beneficios, como la pérdida del empleo o sufrir vergüenza ante su colectivo o supervisor.

"Durante la fase 'posterior', la gestión de errores desvía la atención hacia los resultados positivos asociados con errores, como el aprendizaje y la innovación (Frese & Keith, 2015; Goodman et al., 2011). Para que el aprendizaje ocurra, se espera que los actores de la organización realicen análisis después del error (Vashdi, Bamberger, & Erez, 2013), reflexionar sobre las causas de los errores anteriores (Tucker y Edmondson, 2003), y deliberadamente experimentar con cosas nuevas (Homsma, van Dyck, de Gilder, Koopman, y Elfring, 2009). [...], Frese y Keith (2015) destacan cómo las emociones, la ansiedad, la ira, la vergüenza y la culpa están relacionadas con los errores".

Es necesario remarcar que, mientras que la prevención de errores ve a estos como altamente negativos y enfatiza la precaución, la gestión de errores se centra en acciones en tiempo real para reducir las consecuencias adversas producto de los errores destacando que estos pueden generar oportunidades de aprendizaje e innovación. "Como tal, la prevención de errores funciona haciendo hincapié en las rutinas, la normalización y el control, mientras que la gestión de errores alienta adaptación, flexibilidad e improvisación".

Se ha acuñado el concepto de errores latentes, “definidos como eventos, actividades o condiciones ‘cuyas consecuencias adversas pueden permanecer latentes dentro del sistema durante mucho tiempo, sólo se hacen evidentes cuando combinan con otros factores para romper las defensas del sistema’. “Los errores latentes hacen hincapié en algunos aspectos únicos de los errores. Primero, errores latentes y sus consecuencias (a menudo) perjudiciales pueden ser ocultadas por un período de tiempo desconocido (Ramanujam y Goodman, 2003). Segundo, mientras que muchos de los errores no atípicos son cometidos por los empleados en el "extremo agudo" de las organizaciones (por ejemplo, enfermeras, desarrolladores de software), los errores latentes a menudo ocurren dentro de la organización y esferas de gestión (Reason, 1990, 2005)”. “Los errores latentes son difíciles de detectar antes de que ocurran los eventos mayores (de crisis), porque las consecuencias asociadas a estos errores son retrasadas u ocultas en los sistemas organizativos, o porque las organizaciones tienen recursos limitados para los esfuerzos de precaución para defenderse contra estos errores. Pero cuando los errores latentes se vuelven más obvios, puede ser demasiado tarde para promulgar respuestas efectivas para mitigarlos”. Cuando los errores latentes se reducen con éxito a través de una vigilancia sostenida, el control de calidad puede crearse una falsa ilusión de que el sistema es seguro y confiable.

En cuanto a la respuesta para el error, cuando estos han sido dilucidados claramente se debe avanzar rápidamente pues estos evolucionan con grado de velocidad. Se deben considerar, básicamente, dos dilemas:

“Primero, dar respuestas demasiado lentas o demasiado rápidas al error pueden generar más errores. En segundo lugar, mientras que las soluciones rápidas a corto plazo para los problemas más a la mano no pueden dar soluciones sólidas o no producir efectos positivos o tener un diagnóstico claramente erróneo, hace que la situación de error tienda a deteriorarse con el tiempo. Sin embargo, actuando lentamente cuando no se está seguro o generando alternativas también rápidamente puede dificultar la recolección de suficiente información de apoyo para confirmar un diagnóstico y resolver la crisis. (...) En conjunto, los actores de la organización deben encontrar un equilibrio para las acciones de estimulación: eliminar las causas de raíz que pueden provocar más errores”.

Los autores referenciando a Frese y Keith (2015) sostienen que la gestión de errores y la innovación son complementarias.

“Es decir, la gestión de errores y la innovación alientan y fomentan los valores de las comunicaciones abiertas y la generación de ideas. En primer lugar, la innovación es inherentemente susceptible a errores e incluso aumenta la ocurrencia de errores al generar nuevas ideas de avance, alentando apertura a diferentes formas de pensar, romper paradigmas existentes, asumir riesgos, implementar métodos de ensayo y error y promoción de tolerancia para errores (Miron-Spektor et al., 2011).[...] La implementación de prácticas de gestión opuestas, como la combinación de la calidad ISO 9001, el estándar de gestión y el trabajo en equipo, puede permitir tanto la innovación como la calidad según Naveh y Erez (2004)”.

En cuanto a las estrategias formales de error, ellas se refieren

“a un conjunto fijo de reglas, procedimientos y estructuras para coordinar y controlar las actividades en respuesta a los errores; los mensajes de los gerentes y la retórica sin una implementación real puede ser percibida como una declaración de intenciones. O bien, los planes de acción formales sin el apoyo de la administración probablemente no serán totalmente ejecutados (Naveh & Katz-Navon, 2014). [...] Los gerentes pueden llegar a comprender que las inconsistencias o tensiones entre las diferentes estrategias de error son inherentes al sistema. En cambio, una visión equilibrada de los errores y un enfoque sobre ellos son necesarios. [...] Como primer paso, los gerentes deben integrar actividades de defensa de errores a través del nivel individual, del equipo y del sistema. Por ejemplo, deberían proporcionar empleados con capacitación para lograr un desempeño sin errores y fortalecer el aprendizaje. En segundo lugar, los gerentes deben prestar atención al aspecto temporal de los errores. Por ejemplo, pueden alterar estrategias de defensa de errores específicas antes, durante y después de las ocurrencias de error, o considerar las implicaciones de rendimiento de los errores latentes. Tercero, los gerentes necesitan ser conscientes de las tensiones inherentes entre error-elementos relacionados y otras prioridades de la organización”.

Finalmente se anexa, a continuación, la tabla elaborada por los autores Zhike Lei, Eitan Naveh y Zhanna Novikov por ser un muy interesante aporte como orientación hacia nuevas investigaciones en lo referente a la gestión del error.

Tabla 2. Resumen de hallazgos de investigación, brechas y oportunidades, e investigaciones futuras relacionadas.

Lente de revisión	Recomendaciones	Brechas en la investigación y oportunidades para futuras investigaciones	Orientaciones futuras para la investigación
Nivel de análisis	Errores individuales Una gran parte de la investigación de errores ha estudiado el papel del error de formación en la reducción de errores individuales y en la mejora del aprendizaje individual. EMT es más eficaz que EAT para ayudar a los alumnos a mejorar la tarea y rendimiento, lidiar con errores y aprender de ellos en ciertas condiciones pero no para todos los individuos y no cuando los factores de nivel sean muy pesados. Errores de Equipo Antecedentes de equipo incluyendo clima de equipo (por ejemplo, seguridad psicológica y clima de seguridad), el diseño del equipo y la configuración del equipo, ayuda a equipos para evitar y gestionar errores. Sin embargo, algunas configuraciones (Por ejemplo, novicios vs. expertos, liderazgo previo general vs. equipo específico con experiencia) llevan a un aumento en una variedad de tipos de error, incluyendo errores de coordinación del equipo. Además, los errores del equipo se producen como resultado de los efectos conjuntos de las antecedentes en los niveles individual y de equipo. Errores de la organización y del sistema El cultivo organizacional (por ejemplo, gestión de errores, seguridad) es fundamental en reduciendo las consecuencias del error negativo y promoviendo el error positivo consecuencias (por ejemplo, aprendizaje e innovación). Además, complejas interacciones impredecibles entre un conjunto de elementos interrelacionados-tareas, tecnología, condiciones externas-en los límites o intersecciones de diferentes entidades pueden resultar en errores del sistema.	● Ciertos rasgos individuales, que parecen deseables para rendimiento libre de errores en algunas condiciones, trabajan contra un rendimiento fiable en un entorno diferente. ● Considerando que las proporciones específicas de rasgos disposicionales y habilidades ayudan a evitar ciertos errores, pueden aumentar el número total de errores y tipos de errores. ● La experiencia previa en liderazgo ayuda a la coordinación intra-equipo, pero dificulta la integración de diversas perspectivas cuando el líder es nuevo en el contexto del equipo específico, creando así problemas de coordinación que resultan en errores de coordinación. ● Antecedentes individuales interactúan con antecedentes de equipo en la misma o una dirección opuesta para afectar errores del equipo. ● Debido a la compleja interacción de fuerzas diferentes niveles, la influencia de las actividades de defensa eliminar errores en un nivel puede tener un efecto opuesto en caso de error en otro nivel.	Abordar la cuestión de los rasgos individuales y correctos requisitos medioambientales. Para investigaciones sobre errores de equipo. Explora cómo el equipo configura, en términos de proporciones específicas de los miembros, influencias en el error de procesos y resultados. Para la investigación en equipo, organización y sistema de errores. 1) Examinar cómo los antecedentes multi-nivel interactúan con crear conflictos y fuerzas sinérgicas facilitando e inhibiendo errores. 2) Mapear el límite de condiciones que están ligadas a los errores individual vs. colectivo e identificar los procesos específicos a través de qué errores cambian entre un nivel inferior y un nivel más alto nivel.

Tabla 2 (continuación)

Lente de revisión	Recomendaciones	Brechas en la investigación y oportunidades para futuras investigaciones	Orientaciones futuras para la investigación
Dinamismo Temporal	Un marco de tiempo del evento El desarrollo de estrategias eficaces de error se divide en tres fases: antes, durante y después de la ocurrencia de un error. En el "Antes", se utilizan estrategias de prevención para defenderse de los errores. En la fase "durante", se promueven estrategias de gestión de errores, en la fase "posterior", la gestión de errores desplaza la atención hacia el aprendizaje, rendimiento sostenible e innovación. Tiempo de espera y propiedades dinámicas de la cadena de error Los estudiosos de la organización prestan cada vez más atención a los efectos de los retrasos de tiempo y las propiedades dinámicas de la complejidad del sistema sobre los errores en las organizaciones. El concepto de errores latentes habla al papel de los retrasos de tiempo. Los errores latentes y sus (a menudo) daños y las consecuencias pueden estar ocultas por un período de tiempo desconocido y se producen en el "extremo agudo" de las organizaciones a lo largo de las vías organizacionales. Los bucles de retroalimentación de error pueden ser amplificadores de errores (o positivos bucles de retroalimentación) o corrección de errores (o bucles de retroalimentación negativa). Los bucles de retroalimentación pueden ocurrir positiva y negativamente y los resultados de errores ser (latentes). Tiempo de las respuestas a los errores El momento de las respuestas a los errores tiene efectos dramáticos en la organización rendimiento y resultados. Se deben identificar los errores e informo lo más pronto que tarde. Una vez que los errores están claramente declarados, los agentes de la organización están bajo una presión extrema y deben formular interpretaciones y tomar decisiones de corrección rápidamente. Estudios demostrar cómo las diferentes tasas de acción generan cualitativamente diferentes dinámicas de error y resultados.	● Considerando que la prevención de errores enfatiza las acciones y trabajos a través de rutinas, estandarización, y control, la gestión de errores se centra en ex post, en tiempo real y fomenta la adaptación, el aprendizaje y la flexibilidad. ● Los errores latentes son difíciles de detectar mucho antes que los acontecimientos ocurran, pero cuando se hacen evidentes, es demasiado tarde para mitigarlos. ● Los altos niveles de vigilancia y monitoreo pueden ayudar a hacer frente a errores latentes; Sin embargo, esto puede ocasionar costos adicionales, inyectar interrupciones y producir errores latentes adicionales. ● Aunque el cambio discontinuo puede ayudar a hacer frente a los resultados, interrumpe la estabilidad, reduce la vigilancia y produce más errores latentes. ● Las organizaciones refuerzan el monitoreo, las rutinas y los controles para detener la acumulación de errores (latentes), pero necesitan volver a enmarcar, desaprender, e incluso abandonar estos controles y rutinas a medida que evolucionan las situaciones de error. ● Las respuestas de error demasiado lentas o demasiado rápidas pueden generar mas errores. ● Considerando que los arreglos rápidos heroicos a corto plazo pueden arreglar los problemas actuales, pero no pueden eliminar las causas y ser activado para causar más errores con el tiempo.	Investigar cómo la prevención de errores y gestión de errores puede ser integrada y trabajar en concierto para generar un rendimiento deseable de los resultados. Explora las condiciones que aceleran o retrasan la identificación de errores latentes en las organizaciones y prolongan o cortan la ventana de recuperación de hacer frente a estos errores. Adoptar una metodología y enfoque para estudiar el papel y lazos de retroalimentación recíprocos y relaciones entre los diferentes focos o fuerzas a lo largo del tiempo. Explora el papel del momento de respuestas de error y limite condiciones que permiten rendimiento tanto a corto como a largo plazo. Desarrollar la integración teórica de modelos sobre las relaciones entre los diferentes aspectos temporales de los errores.

(continúa)

Tabla 2 (continuación)

Lente de revisión	Recomendaciones	Brechas en la investigación y oportunidades para futuras investigaciones	Orientaciones futuras para la investigación
Prioridad	Seguridad y Aprendizaje Activo El aprendizaje es fundamental para eliminar la ocurrencia de errores. Sin embargo, algunas estrategias de aprendizaje están en conflicto directo con las priorizar la seguridad y la eliminación de errores. Gestión de errores e innovación La innovación es inherentemente susceptible a errores e incluso a la ocurrencia de errores. Sin embargo, una perspectiva complementaria sugiere que la innovación también puede eliminar errores. Estrategias formales e informales de afrontamiento Estrategias formales de enfrentamiento de errores y señales informales de los gerentes. Las prioridades se completan cuando se promulgan y adoptan. Las prioridades están alineadas en las palabras y hechos de los gerentes.	● La prioridad asignada a la eliminación de errores y a objetivos organizacionales (por ejemplo, aprendizaje activo, innovación) llevan a actividades conflictivas. ● Prioridades organizativas distintas de la eliminación de errores puede debilitar el mensaje informal sobre la actuación. Contraintuitivamente, los gerentes que invierten menos en prácticas de error formal, en comparación con quienes invierten más en ellos, puede resolver los mensajes inconsistentes y reducir los errores.	Explora la influencia de múltiples simultáneos contradiciendo las prioridades ocurrencia de errores y afrontamiento de estrategias.

2.3 Crecimiento firme y tipo de deuda: la paradoja de la discrecionalidad

Tomado del artículo escrito por Jonathan O'Brien and Parthiban David. *Industrial and Corporate Change*, Volume 19, Number 1, pp. 51–80 doi:10.1093/icc/dtp033. Advance Access published June 17, 2009.

Los autores, con base a la teoría de la agencia, plantean que la deuda es un mecanismo útil 'para frenar la tendencia de los gerentes a sobre invertir en el crecimiento de la empresa'. Consideran que la deuda transaccional (valores públicos como papeles comerciales, bonos) está ajustada, ligada a una reglamentación; de esta forma se puede utilizar como un mecanismo de control de costos de agencia en la gobernanza para frenar una sobre inversión en el crecimiento. Luego contrastan con la deuda relacional (préstamos de intermediarios financieros en general) cuya característica es la discrecionalidad y 'por lo tanto es menos eficaz para reducir estos costos de agencia. Sus estudios empíricos sobre una muestra de empresas japonesa 'confirman que el tipo de deuda influye en el crecimiento de la empresa como en el desempeño y consecuencia de ese crecimiento'.

Consideran, a través de los planteamientos de Penrose (1959) y Mahoney y Pandian (1992), que el crecimiento de la empresa a través de las inversiones puede 'desempeñar un papel crítico en la valorización de la empresa' y puede darse 'una probabilidad de supervivencia a largo plazo' respectivamente.

“Sin embargo, el crecimiento excesivo, perseguido en ausencia de oportunidades, pueden perjudicar el desempeño de la empresa (Berger y Ofek, 1995). Como los gestores pueden preferir reinvertir los flujos de efectivo en la empresa en lugar de pagarlos hacia los inversores, son necesarios mecanismos de gobernanza que controlan el crecimiento excesivo (Jensen, 1986)”.

Los contratos de prenda industrial ‘obligan a los administradores a adherirse a diversos pactos de liquidez’, pactando flujo de efectivo expresado en los pagos periódicos de intereses y, por lo tanto el pago total de la deuda al final del tiempo acordado. ‘Por defecto, los prestamistas tienen derecho a intentar recuperar su capital aprovechando los activos de la empresa (Jensen, 1986; Williamson, 1988)’.

Consideran, Jonathan O’Brien y Parthiban David referenciando a Jensen (1986), que la deuda es potencialmente un arma de doble filo en relación al crecimiento y las inversiones estratégicas de las organizaciones; pues el invertir y generar un crecimiento excesivo limita al gerente en su discrecionalidad al estar atado al flujo de pagos lo que podría hacerle ver que un uso desmedido de este mecanismo abre el espacio de una posibilidad de quiebra; esto lo lleva a mejorar su racionalidad y mantener un rendimiento fuerte (Gibbs, 1993; Hoskisson et al., 1994; Reuer y Miller, 1997; Galán y Sánchez, 2006). Mientras que los bonos públicos y papeles comerciales transables, proporcionados por prestamistas independientes, éstos si van atenerse a las reglas y recurrirán a demandar y si es necesario liquidar a la empresa ‘para recuperar sus pérdidas cuando las empresas encuentran dificultades financieras (David et al., 2008)’; pero de igual forma los préstamos que los intermediarios financieros como los bancos hacen a las empresas pueden llevar a una relación ‘a largo plazo que puede proporcionar a las partes, a través de las transacciones, la oportunidad de desarrollar la confianza y aprender cómo compartir mejor información y resolver problemas (Boot, 2000, Boot y Marinc, 2008)’. Puede considerarse que la deuda relacional es ‘un híbrido óptimo que simultáneamente limita el crecimiento excesivo mientras que permite inversiones discrecionales valiosas en activos específicos de la empresa, como $I + D$ ’.

Siendo corresponsales con la teoría, ‘los gerentes deben invertir capital adicional en la empresa sólo si se identifican las oportunidades de inversión (Brainard y Tobin, 1968)’. A partir de lo propuesto por Chandler (1970:10) ‘reinvertir [flujos de efectivo] en la empresa en lugar de pagarlos como dividendos’, Jensen (1986) afirma que los ‘gerentes pueden tener una predilección por el crecimiento, posiblemente a expensas del valor de los accionistas, porque se benefician del mayor prestigio al poseer la empresa un mayor tamaño’. Y complementa que los mecanismos de gobernanza deben implementarse férreamente con el fin de ‘motivar a los gerentes a vomitar el dinero en efectivo en lugar de invertirlo en o por debajo del costo del capital’. Por eso este autor que es referenciado sostiene que la deuda es un potente mecanismo que disciplina y así se evita invertir hacia un excesivo crecimiento, cuando no hay oportunidades en las cuales pueda fructificar la inversión. ‘El exceso de crecimiento se comprueba más porque la deuda proporciona incentivos de alta potencia para administrar eficientemente la empresa y evitar inversiones, ya que si no se realizan pagos o se ajustan a los pactos de liquidez del contrato de deuda se podría desencadenar la quiebra, dando lugar a una posible pérdida (Gilson, 1989), así como la reputación y el prestigio llegan a ser disminuidos (Sutton y Callahan, 1987)’. [...] ‘Jensen (1986: 324) argumentó que la deuda es más eficaz que otras formas voluntarias de limitar el efectivo (como pagar mayores dividendos) porque “tales promesas son débiles porque los dividendos pueden ser para el futuro”. La deuda, por otra parte, limita de manera creíble el efectivo porque proporciona a los prestamistas el “derecho a llevar la empresa a un tribunal de bancarrota si no mantienen su promesa de hacer los pagos de intereses y capital principal’.

Los autores Jonathan O’Brien y Parthiban David muestran, que en el artículo seminal para ser premiados con el nobel, Kydland y Prescott (1977) señalan ‘que en un sistema económico dinámico, un resultado globalmente subóptimo puede ser el resultado de emplear un régimen de control óptimo en el que un tomador de decisiones ejerce discreción y elige el curso óptimo de acción en cada momento en el tiempo. Contraintuitivamente, es el hecho mismo de que se puede confiar en que el tomador de decisiones actúe racional y óptimamente en el futuro lo que puede permitir que surjan resultados subóptimos bajo regímenes discrecionales’.

Operando de forma conjunta las reglas y la discrecionalidad deben 'ser capaces tanto de frenar el uso de efectivo cuando las oportunidades de crecimiento no son disponibles mediante el aumento de los pagos de dividendos o la recompra de acciones (Black, 1976), y para fomentar la inversión óptima cuando las oportunidades de crecimiento son abundantes cortando dividendos o aprobación de nuevas emisiones de valores'. Sin embargo los agentes pueden llevar sus expectativas en función de la posibilidad de futuros cambios en la política estatal, en transformaciones del entorno lo cual, al no cumplirse sus análisis de predicción pueden afectar la organización. Aquí la indulgencia de la Junta Directiva y de los prestamistas participa negativamente.

El crecimiento es necesario y beneficios mientras las oportunidades que las empresas toman sean rentables, pues cuando la economía entre en un estancamiento las oportunidades, por lo tanto, disminuyen.

Los intermediarios financieros 'pueden llegar a ejercer una influencia considerable sobre la empresa, el prestamista privado puede controlar el acceso a los fondos cuando el dinero es escaso (Davis y Mizruchi, 1999) y representantes del intermediario financiero con frecuencia ocupan puestos en el consejo de administración de la empresa (Stearns y Mizruchi, 1993)'.

Los autores Jonathan O'Brien y Parthiban señalan que 'David et al. (2008) demostraron que la deuda relacional puede traer beneficios significativos para las empresas que invierten fuertemente en $i + d$; revelando que la deuda transaccional es superior a la deuda relacional respecto a las empresas que no invirtieron fuertemente en dichos activos'.

'Desde una perspectiva de gobernabilidad, la aparición de una relación más estrecha entre el banco y su cliente hace factible el ejercicio de la discrecionalidad en respuesta a las dificultades financieras, y por lo tanto altera dramáticamente las propiedades de gobierno. Con lazos más estrechos, la deuda mayor de las empresas probablemente será mantenida por ese banco (Uzzi, 1999), dando al banco tanto los medios y el motivo para renegociar los préstamos. Además, la ampliación del proporcionar a los prestamistas acceso a información financiera más rica (Aoki y Patrick, 1994, Boot, 2000). Llegando los prestamistas relacionales también a obtener acceso a

más información y a asientos en el directorio de la empresa (Aoki y Patrick, 1994). Por lo tanto, los prestamistas relacionales tienen información adicional que se pueden utilizar para crear una solución financiera personalizada. Respecto a la teoría de las reglas versus discreción, la situación está madura para un problema de inconsistencia temporal. El banco preferiría que la empresa no despilfarrara los recursos invirtiendo en exceso en el crecimiento'. Se puede llegar a circunstancias en las que el banco que tiene el mayor monto de préstamos a la empresa coloque funcionarios en la junta directiva, asesores directos como funcionarios de la estructura o en caso mayor asuman la función del agente.

'Además, los estrechos lazos personales pueden comprometer la objetividad (Locke, 1999) y conducen al parroquialismo (Adler y Kwon, 2002), en el que las decisiones y las asignaciones de recursos se basan en relaciones personales en lugar de simplemente reclamaciones o la eficiencia económica (Khatri et al., 2006). De hecho, si está generalizada, los métodos de asignación de capital pueden socavar la competitividad de toda una nación (Morck et al., 2005)'.

Hipótesis

Los autores presentan cuatro hipótesis:

"H1: la deuda transaccional está más negativamente asociada con el crecimiento de la empresa que la deuda relacional.

La hipótesis 1 no distingue entre potencialmente rentable y crecimiento potencialmente no rentable, sugiriendo simplemente que la deuda transaccional tiene una asociación negativa con el crecimiento firme, en general. Sin embargo, el crecimiento puede ser beneficioso o en detrimento de los beneficios dependiendo de las oportunidades del crecimiento potencial de la empresa. (...) Las empresas tienen oportunidades rentables de crecimiento cuando el valor potencial de inversión en el mercado excede el gasto de inversión. Es probable que el crecimiento sea para empresas que poseen oportunidades de crecimiento rentables, pero tienen consecuencias nocivas para empresas que carecen de tales oportunidades. Dado que las empresas intensivas en i + d suelen tener un amplio crecimiento de oportunidades (Kamien y Schwartz, 1982), la deuda relacional puede ser beneficiosa para ellas (David et al., 2008). Sin embargo, sostenemos que el principal inconveniente de la

deuda relacional es que no logrará frenar la sobreinversión en el crecimiento, y este es principalmente un problema cuando las empresas carecen de oportunidades de crecimiento rentables significativas”.

“H2: la deuda transaccional que está más negativamente asociada con el crecimiento es la deuda relacional para las empresas que carecen de oportunidades de crecimiento.

Es importante reconocer que incluso cuando las empresas invierten excesivamente en el crecimiento en el curso de un año puede estar muy bien asociado positivamente con la actuación. El valor económico se crea a medida que la empresa adopta cada vez más proyectos. Sin embargo, si los administradores continúan invirtiendo después de que todos los proyectos positivos se han agotado, el valor económico creado durante ese período empieza a erosionarse. Con el fin de inducir una relación negativa entre crecimiento y rendimiento en el transcurso del año, los directivos tendrían que invertir excesivamente en crecimiento”.

“H3: El crecimiento se asocia positivamente con el desempeño

La gobernanza basada en reglas de la deuda transaccional impone estrictas restricciones presupuestarias y los incentivos de alto poder en los gerentes, ya que responde al contrato de deuda; las violaciones acarrearán graves consecuencias. Administradores con restricciones presupuestarias aplicarán su efectivo limitado a las mejores oportunidades de inversión y fondos adicionales si todavía existen oportunidades atractivas, pero no y el motivo para seguir invirtiendo una vez que todas las oportunidades de crecimiento agotado. Simplemente dar a los prestamistas la discrecionalidad erosiona la disciplina y la tendencia de la deuda al crecimiento porque rara vez será óptimo para un banco impulsar a un cliente en bancarrota. Las violaciones de los pactos pequeños o el pago de intereses atrasados probablemente se cumplirían con la indulgencia por parte del banco, y por lo tanto los gerentes enfrentan incentivos relativamente débiles para evitar inversiones excesivas en crecimiento. Si la deuda transaccional reduce el crecimiento no rentable en mayor medida que la deuda relación, entonces fortalecerá la asociación positiva entre crecimiento y desempeño en mayor medida que la deuda relacional”.

“H4: La deuda transaccional produce, en la empresa, una relación más positiva entre el crecimiento y el desempeño, que la deuda relacional”.

Finalmente “si la deuda se va a utilizar para ayudar a reducir la sobreinversión, entonces es importante que tanto los directivos como los accionistas aprecien la dramática diferencias en la disciplina proporcionada por las diferentes formas de deuda. Aunque nuestros resultados indican que la deuda transaccional es más eficaz que el endeudamiento relacional para reducir el crecimiento excesivo de la empresa, esto no debe implicar que la deuda transaccional es universalmente deseable o que la deuda relacional está relativamente desprovista de valor”.

2.4 La Resiliencia

Las organizaciones son sistemas complejos compuestos por agentes que se interconectan y vinculan de forma no lineal. Esto lleva a la conformación de un sistema dinámico, por lo tanto de cambio. Por ello es de suma importancia la comprensión de éste para permitir la construcción de todos los elementos necesarios que conforman la capacidad de recuperación.

Las organizaciones nacen, se desarrollan y desaparecen dentro de un contexto de mercado y/ o industrial. Durante cada etapa éstas son por lo tanto afectadas por crisis de diferente orden. De tipo económico (las crisis y escándalos financieros en donde la corrupción ha sido relevante); de orden social (las inestabilidades políticas que llevan a golpes militares, la intervención de las potencias sobre territorios de ultramar que desembocan, en muchas ocasiones en guerras civiles), y de orden ambiental (con consecuencias producto del acelerado cambio climático –huracanes, tifones, inundaciones- y movimientos telúricos). Esto lleva que las organizaciones –de todo orden social “deban esforzarse y adaptarse continuamente a fin de mantener la competitividad la cual debe ser viable en entornos inciertos” (Burnard, Bhamra, 2011, p.2).

Burnard y Bhamra (2011) presentan el término turbulencia como aquel factor que crea un cambio impredecible e interrupciones e introducen una sutil distinción entre riesgo e incertidumbre. Refiriéndose al primero como a “los resultados futuros y es

omnipresente [...] y como consecuencia de esto, la gestión de riesgos es un componente integral de una exitosa estrategia y operación de las organizaciones. La incertidumbre por otro lado significa que es posible enumerar los eventos que podrían tener lugar en el futuro; sin embargo, es imposible predecir sus relativas verosimilitudes.[...] Siempre existe incertidumbre sobre el futuro y es esta incertidumbre la que trae el riesgo” (Burnard, Bhamra, 2011, p. 5).

Los autores proponen cuatro grandes proposiciones epistemológicas para la resiliencia. A saber:

Proposición 1. La resiliencia es un concepto multidisciplinario y polifacético.

Proposición 2. Una organización es capaz de dar una variedad de respuestas a las interrupciones y discontinuidades.

Proposición 3. Es posible crear límites para los sistemas de organización. El resultado de las variables solamente fluctúan dentro de ciertos límites que son determinados por la estructura y los parámetros de un sistema.

Proposición 4. Debido a las circunstancias cambiantes, el éxito de la organización se ha convertido en frágil y subjetivo (Hamel y Valikanagas 2003). Se requiere un alto nivel de pensamiento para desarrollar sistemas adaptativos capaces de proporcionar una respuesta flexible”. (Burnard, Bhamra, 2011, 7).

De la primera proposición se desgranar los siguientes aspectos: El concepto de resiliencia aplicado a las organizaciones se ha venido construyendo sobre los contextos de sistemas físico-ingenieriles, ecológicos, individuo, psicología, gestión de desastres, y organizacional. Tal como se aprecia en la tabla 3 (Burnard, Bhamra, 2011, 7).

“La resiliencia es una propiedad dinámica de sistemas y está vinculada a la capacidad de respuestas de un sistema. Ahora, la capacidad de recuperación de un sistema se determina por un conjunto de capacidades dinámicas y recursos que forman la capacidad de adaptación de éste”.

El camino que sigue una organización a través de los eventos disruptivos que vivencia la lleva a crear formas adaptativas y a construir aprendizaje.

“La capacidad de recuperación del nivel organizacional es una propiedad emergente que reside en las personas, sistemas, estructuras, infraestructuras, procedimientos y parámetros de la organización” (Burnard, Bhamra, 2011)

Tabla 3. Definiciones de Resiliencia

Autor	Contexto	Definición
Bodin and Wiman (2004)	Sistemas Físicos	La velocidad a la que un sistema vuelve al equilibrio después del desplazamiento, con independencia de las oscilaciones indica la elasticidad. (resiliencia).
Holling (1973)	Sistemas Ecológicos	La medida de la persistencia de los sistemas y de la capacidad de absorber el cambio y la perturbación y seguir manteniendo las mismas relaciones entre variables de estado.
Walker <i>et al.</i> (2004)	Sistemas Ecológicos	La capacidad de un sistema para absorber una perturbación y reorganizar mientras se somete a un cambio, mientras que conservando la misma función, estructura, identidad.
Gunderson (2000)	Sistemas Ecológicos	La magnitud de la perturbación que un sistema puede absorber antes de su estructura se redefine por cambiando las variables y procesos que comportamiento de control y la retroalimentación.
Tilman and Downing (1994)	Sistemas Ecológicos	La velocidad a la que un sistema vuelve a una sola punto de equilibrio después de una interrupción.
Walker <i>et al.</i> (2002)	Sistemas Socio - ecológicos	La capacidad de mantener la funcionalidad de una sistema cuando se perturba o la capacidad de mantener los elementos necesarios para renovar o reorganizar si una perturbación altera la estructura de la función de un sistema.
Carpenter <i>et al.</i> (2001)	Sistemas Socio - ecológicos	La magnitud de la perturbación que un sistema puede tolerar antes de que la transición a una diferente estado que está controlado por un conjunto diferente de procesos
Luthans <i>et al.</i> (2006)	Psicología	La capacidad de recuperarse de una adversidad.
Bruneau <i>et al.</i> (2003)	Gestión de desastres	La capacidad de las unidades sociales para mitigar los riesgos, contener los efectos de los desastres cuando ocurren y llevar a cabo actividades de recuperación que minimicen trastornos sociales y mitigar los efectos de futuros terremotos.
Patonet <i>al</i> (2000)	Gestión de desastres	Resiliencia describe un proceso activo de auto enderezamiento, ingenio y crecimiento. El concepto se refiere a la capacidad de funcionar en un nivel superior psicológicamente dado una capacidades individuales y anterior experiencia.
Coutu (2002)	Individuo	Poseen los individuos resilientes "tres características comunes". Estos incluyen una aceptación de la realidad, una fuerte creencia de que la vida tiene sentido y la capacidad de improvisar.
Hamel and Valikangas (2003)	Organizacional	La resiliencia se refiere a la capacidad de continua reconstrucción.
Horne and Orr (1998)	Organizacional	La resiliencia es la cualidad fundamental para responder productivamente al cambio significativo que interrumpe el patrón esperado de eventos sin introducir un período prolongado de omportamiento regresivo.
McDonald (2006)	Organizacional	Resiliencia transmite las propiedades de ser capaz de adaptarse a las exigencias del entorno y ser capaz de manejar los entornos de variabilidad
Hollnagelet al. (2006)	Ingeniería	La capacidad de detectar, reconocer, adaptar y absorber variaciones, cambios, alteraciones, interrupciones.

Fuente Kevin Burbard, Ran Bhamra y Samir Dani (2011)

De la segunda proposición los autores plantean que si una organización se ve amenazada por los ingresos bajos como consecuencia de una interrupción importante, la capacidad de toma de decisiones puede crecer enormemente a causa de la complejidad y del medio ambiente creado por la incertidumbre. Esto permite también que el sistema de la organización sea capaz de auto-organización.

En la tercera nos dirán que la “resiliencia resulta de procesos y dinámicas que crean y conservan los recursos”. De igual forma “la dinámica de una respuesta elástica permite que un sistema pueda volver a reconfigurarse para mitigar una amenaza”. Y que a través “de una respuesta flexible, las organizaciones son capaces de aprender y desarrollar capacidades apropiadas que mejoren la preparación para el futuro”.

Finalmente, en la cuarta proposición se resalta que “el potencial para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible puede residir en la capacidad de la organización para desarrollar la resiliencia estratégica”. De igual forma el sistema organizacional debe ser capaz de adaptarse a los efectos de las nuevas consecuencias producto de la turbulencia recibida que conduce a la organización a una transformación estructural social-técnica. Para terminar de expresar que “es a través de los individuos que una organización será capaz de alcanzar los beneficios de la resiliencia”. (Burnard, Bhamra, 2011,7-8) .

La figura 2, Marco de respuesta resiliente, muestra dentro del período crítico dos fases de alto interés: detección y activación. Esta relación resalta la correspondencia entre la causa y el efecto a través del vínculo de causalidad que se establece “entre la amenaza inminente y el ajuste de una organización”. Esto se reconoce como la confluencia crítica entre “la capacidad de la organización para ajustar positivamente una interrupción”. Pero la organización debe tener, igualmente, una capacidad para reconocer “discontinuidades potenciales. [...] la capacidad de la organización para reconocer posibles amenazas está interrelacionadas luego con la capacidad de retroalimentación de información crítica para el sistema o autoridad correspondiente” (Burnard, Bhamra, 2011,11).

El reconocimiento, de forma eficaz, de las amenazas y sus interpretaciones....

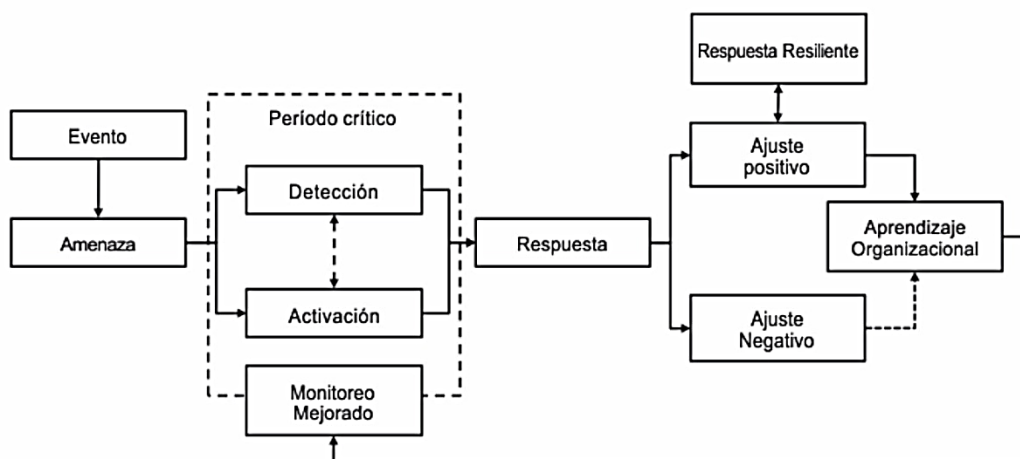


Figura 2. Marco de respuesta resiliente

Fuente. Burnard y Bhamra. 2011

es importante para poder lograr el ajuste positivo del sistema; esto implica que la organización tenga una capacidad de avanzar a través de un enfoque proactivo, dentro de la situación de turbulencia, esto debe ser construido en las fases de detección y activación. Desarrollada la respuesta se espera un ajuste positivo que se va afinando a través de la corresponsalía con la respuesta resiliente que se construye y aplica. Se crea, entonces, aprendizaje “como un aspecto del comportamiento de un sistema en respuesta a una interrupción” (Burnard, Bhamra, 2011,11).



Figura 2.1. Detección y activación

Fuente: Burnard, Bhamra. 2011

Los autores Bunard y Bhamra expresan – en relación con la figura 2 - que “Milliken (1987) establece que dada la naturaleza de la incertidumbre, puede ser difícil identificar amenazas y oportunidades con algún grado de confianza. Por lo tanto, según lo declarado por Papadakis et al. (1999), la caracterización de un evento puede influir directamente en la respuesta potencial de una organización [...] La percepción de un evento está estrechamente vinculada a la actividad de barrido ambiental y el reconocimiento de las fluctuaciones ambientales.[...] La comprensión al pie de las vulnerabilidades organizacionales es esencial en la detección de potenciales eventos disruptivos (Bunard, Bhamra, 2011,12)”.

“Un sistema adaptativo diseñado intentará adaptarse a los cambio en el entorno para garantizar un funcionamiento continuo (Coiera 2007). El ajuste de la respuesta de estos sistemas para una interrupción puede lograrse principalmente a través de dos medios: ya sea a través de un contenido inteligente en la respuesta de un sistema a través de la retroalimentación del medio ambiente que controla, o, a través de la capacidad de un sistema para ser reconfigurado con éxito a un modo apropiado de operación a través de la evaluación humana de las circunstancias ambientales (Coiera 2007).[...] Se requiere una comprensión de las vulnerabilidades de una organización (MacManus et al. 2007) para promover, además, un enfoque proactivo hacia la resiliencia y la mitigación de amenazas” (Bunard, Bhamra, 2011,13).

Seville, Van Opstal y Vargo (2015) plantean que en un mundo profundamente globalizado, en donde la tecnología y las interdependencias y la velocidad de las comunicaciones colocan un escenario nuevo en donde la competitividad de la organización es cuestionada de forma continua. Por lo tanto la capacidad de percibir riesgos, antes ocultos pero presentes, llevan a una predicción cuya certeza es cuestionable en una gran medida.

Por ello “entonces la adaptación es el requisito para hacer frente a esta realidad”. Las organizaciones del hoy deben poseer la capacidad de gestionar la interrupción, sea esta previsible o lo imprevisto.



Figura 3. Los siete principios de la organización resiliente

Fuente. Seville, Van Opstal y Vargo. 2015

Seville, Van Opstal y Vargo plantean “Siete principios para la gestión de lo inesperado”. Ver figura 3.

1.- Capacidad de adaptación. Se crea esta capacidad cuando la organización es capaz de enfrentar el riesgo, no sólo a través de su inteligencia o conocimiento acumulado y aplicable sino en su disponibilidad de flexibilidad y disposición y adaptación al cambio. Mirar su entorno muy cuidadosamente y contrastarlo con los recursos que posee le puede permitir edificar una cultura de respuesta, acorde con la volatilidad mundial.

Se plantean cuatro pasos claves que los líderes deben adoptar para amplias formas de adaptación de la organización:

a) Prueban continuamente los supuestos de riesgo. El riesgo inteligente señala que las empresas buscan datos y evidencias que les permita cuestionar sus suposiciones.

b) Reinventar estructuras organizacionales por ser “una bodega” porosa. Se debe aumentar la conectividad, la comunicación y la colaboración entre los diferentes subsistemas que conforman el ente organizativo, esto permite “garantizar que los recursos se asignen donde más se necesitan”.

c) Aumentar la capacidad de respuesta. Se deben crear procesos claros para la gestión de crisis. Lo que debe llevar a un aumento de la velocidad de toma de decisiones -apoyo a los miembros que están en “el frente o línea de la verdad”-, pues ellos son los vasos comunicantes entre el medioambiente y la organización (para una respuesta rápida y proactiva).

d) Fomentar la experiencia continua. Las organizaciones de alta flexibilidad o elasticidad auspician de forma continua la innovación en diferentes ámbitos (productos, servicios, estrategias y negocios).

2.- Aprendizaje de la organización. La capacidad de aprender, el conjunto de la organización, a través de la lectura de los acontecimientos vividos, así como impulsar las transformaciones en sus miembros y la cultura organizacional llevan a crear las capacidades necesarias para responder a crisis o eventos inusitados que permitan la sobrevivencia y nueva recuperación. Por ello se debe insistir en una cultura de aprendizaje continuo, lo que expresa: “Crear aprendizajes concretos; activar un ambiente de confianza; y buscar una diversidad de ideas. Y convertirse en una organización de aprendizaje”. Se puede resaltar, por ejemplo, eventos que permiten obtener de ellos un aprendizaje para el conjunto de la organización como “asegurar la cadena de suministro resiliente:

- Mapa de componentes críticos para sitios, nodos y proveedores.
- Llevar a cabo la evaluación anual de riesgos de la cadena de suministro.
- Identificar y evaluar los proveedores de segundo y tercer nivel.
- Mantener un portafolio de estrategias para movilizar en lugar de respuestas reactivas.

- Validar mediante auditorías y simulacros los planes de continuidad”. Estar abiertos a la diversidad de perspectivas allende a las fronteras organizacionales y dispuestos a aprender de los demás que se encuentran exteriores a los límites de la empresa.

3.- Desarrollar líderes que la gente quiere seguir. “La base del liderazgo resiliente es un enfoque de “ven conmigo”, que fomenta la participación de todos los miembros de la organización en la creación de una visión de un mañana mejor”. El liderazgo, su concepción y su práctica, debe ser asumido por todos los miembros de la organización, lo que lleva a invertir en crear y fomentar habilidades de liderazgo. Es una ventaja no solamente cuando se transita por la crisis sino en general para el rendimiento del negocio.

Al fomentar el liderazgo, debe resaltarse el enfoque en valores; que los líderes sean accesibles y visibles y auspiciar el buen liderazgo en todos los miembros.

4.- Resiliencia práctica como un deporte de equipo. Un elemento a considerar es que si los trabajadores y la comunidad donde está incrustada la organización no son resilientes pues ésta difícilmente podrá comportarse como tal.

Para practicar la resiliencia como un equipo deportivo se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Crear una cultura de activismo resiliente.
- Conectar la resiliencia a las redes que se poseen de proveedores y clientes.
- Aprovechar las relaciones existentes y,
- Apoyar continuamente la creación de una cultura resiliente en la comunidad que rodea a la organización.

5.- Construir capital social. “Los ‘dividendos’ de un capital social emergen cuando verdaderamente la organización prioriza a su recurso humano, esto puede permitir que la empresa sea atractiva para reclutar los mejores talentos, pero igualmente fortalece la lealtad con sus clientes y proveedores; y asegura una mayor conectividad y reputación con la comunidad circundante.

Sevilla, Von Opstal y Vargo hacen énfasis que para construir capital social se necesita:

“Compromiso de los empleados. Debe ser un proceso de autotransformación de la gente y no solamente una iniciativa de la unidad o área de Recursos Humanos. Los empleados deben construir redes y fortalecer las amistades y que no sea solamente una clásica estrategia de ‘retención de empleados’.

Procesos de apalancamiento de co-creación. Tales procesos resuelven problemas y potencian la innovación, mientras que conectan a la gente de forma dinámica. También es importante el trabajo entre los empleados de la organización y los clientes y proveedores para desarrollar nuevos productos y procesos, que lleva al fortalecimiento del capital social, el aprendizaje en equipo y la innovación.

Trabajar en las organizaciones comunitarias. Secundar iniciativas locales tanto con personal como con recursos financieros”.

6.- Excelencia operativa. La disciplina operacional es un componente crítico junto con la resiliencia para lograr el éxito de los negocios en el día a día. “Datos incorrectos o que faltan, lagunas en el conocimiento sobre los procesos de parte de los trabajadores y una disciplina operativa inconsistente pueden construir la génesis de los peligros y los incidentes que orbitan entorno a la posibilidad de un desastre”.

Se debe tener en cuenta para “diseñar la capacidad de recuperación en la excelencia operativa lo siguiente:

- Proporcionar recursos suficientes para apoyar la disciplina operativa.
- Comunicar arriba, abajo y horizontalmente, es decir, para toda la organización.
- Identificar puntos comunes de solución sosteniendo la sinergia organizativa.
- Y practicar lo que se predica.
- Don Wirth de la casa Dupont considera que a) se debe estandarizar en todas las unidades de negocio y permitir a los expertos que identifiquen y gestionen las mejores prácticas; b) asegurarse que las métricas y los incentivos estén alineados con éstas prácticas y c) crear la competencias y habilidades claves para apoyar las mejores prácticas”.

7.- Ver las oportunidades. En general “muchas de las cualidades que apoyan la resiliencia pueden ofrecer beneficios tangibles a las organizaciones en su día a día fortaleciendo el valor accionario, la satisfacción del cliente y la reputación de la marca”. Se debe hacer énfasis en la búsqueda de soluciones que puedan dar las bases para obtener beneficios a largo plazo. Esto dice que se debe movilizar el plan estratégico cuando ocurre la crisis. Es decir se toma el evento causante de la interrupción y se contrasta con el plan estratégico; se revisa la temporalidad, los recursos existentes (de todo orden) y debe plantearse el qué hacer de la forma más rápida.

La figura 4, da cuatro elementos que constituyen beneficios empresariales por medio de la resiliencia. Mejora la capacidad de cumplimiento, hay ahorro de costos y un aumento de la productividad; mayor capacidad de adopción de un riesgo inteligente y aumenta la ventaja competitiva.



Figura 4. Beneficios empresariales de la Resiliencia

Fuente: Seville, Erica; Von Opstal, Debra y Vargo, John.2015

Construcción de PYMEs resilientes. (Aylin Ates y Umit Bititci.Change process: a key enabler for building resilient SMEs. International Journal of Production Research.2011)

A nivel global las Pymes representan el 70% de la producción mundial. De por sí este dato señala claramente la importancia que es necesario darle a esta clasificación de las empresas. De igual forma se desprende la necesidad de transformarlas para acrecentar sus capacidades que les permita gradualmente implementar capacidades que logren una respuesta en su sostenibilidad y resiliencia. Gestar el cambio es el llamado. Permite que las Pymes se refuercen por “1) la capacidad de que las dimensiones de las personas sean abarcadas por la organización y de igual forma los aspectos operativos de la gestión del cambio; 2) prestar gran atención a la planificación a largo plazo y la comunicación externa de forma proactiva”.

Ates y Bititci van a resaltar que es la capacidad de cambiar que asumen las pymes lo que va a permitir encarar el desarrollo futuro [...] “la capacidad de recuperación depende del comportamiento de un sistema, debido a la estructura de sus atributos y la interacción entre ellos”. Llegar, entonces, a la sostenibilidad no es arribar a un final que se logra alcanzar; implica que es una adaptación continua a los constantes cambios que una era turbulenta entrega. El mundo es dinámico lo que conmina a que la Pymes enfrenten un crecimiento y un cambio ineludibles. Por esto “la resiliencia de las organizaciones depende de su capacidad de cambiar para encarar el desarrollo futuro [...] ‘la capacidad de recuperación depende del comportamiento de un sistema, debido a la estructura de sus atributos y la interacción entre ellos’.

La Pymes pueden optar por dos senderos a) aquellas que el interés por su desarrollo es limitado, no creciendo y más bien sus procedimientos están encaminados a la supervivencia, siendo esta respuesta el reflejo de la mentalidad y actitud de sus gerentes propietarios; b) y aquellas que orientan su crecimiento en acrecentar su mercado, las ventas y rentabilidad, un desarrollo constante.

Ates y Bititci plantean un grupo de características que impacta a las Pymes:

- “La falta de planificación estratégica a largo plazo y el constante cortoplacismo.
- Una mayor atención a las cuestiones operativas y técnicas.
- La escasez de recursos, es decir, el tiempo, financieros, humanos.
- Dirección y cultura del control.
- El conocimiento tácito y la toma de decisiones informal.
- Pobres habilidades de gestión a medida que crece la Pyme.
- Orientación emprendedora y la búsqueda de la oportunidad.

De ahí la solicitud de saber darle sentido al constante cambio del entorno y lograr realinear los recursos con que se cuenta y de forma más rápida que sus competidores pudiendo, entonces, establecer elementos de una ventaja competitiva decisiva. Por este sendero es posible construir resiliencia. La estabilidad continúa en la turbulencia.

Ates y Bititci citan a Pettigrew y Whipp (1993) para una definición del cambio como: “un proceso iterativo de evaluación, formulación y ejecución estratégica y cambios operativos que se representan por cinco factores centrales que son: evaluación ambiental, liderar el cambio, la vinculación del cambio estratégico y operativo, recursos humanos como activos y pasivos y la coherencia”.

Recomiendan, entonces, Ates y Bititci que en un entorno impredecible las Pymes deben impulsar con un énfasis mayor los siguientes aspectos:

- “Para el proceso de cambio gestionar los elementos ‘suaves’ (personas, organización, cultura) y establecer la integración con los elementos ‘duros’ (planeación, finanzas, control).
- Desarrollar una planificación donde se integre el proceso de cambio y manteniendo los aspectos operativos de la gestión del cambio.
- Sostener una visión más estratégica y a largo plazo del cambio; consolidar la interrelación y comunicación asertiva entre las diferentes unidades de la organización y ser proactivos permanentemente.
- Prestar más atención a la relaciones y comunicación con los clientes claves, proveedores y a la vez mantener el examen permanente sobre los competidores que conduce a preparar el cambio de forma proactiva”.

Siguiendo a Janet Ledesma (2014) (con consideraciones a través de Nishikawa 2006) la palabra ‘prosperar’ puede llegar a ser relacionada con las organizaciones cuando éstas enfrentan circunstancias críticas o retos generados por la turbulencia del entorno de tres formas diferentes: “pueden a) sobrevivir al incidente, b) se recuperan desde el incidente -regresan a la línea base o a su anterior estatus quo y c) ‘prosperar’ como el efecto de soportar y sobrepasar la dificultad. Sin embargo ‘prosperar’ da como resultado una transformación que incluye un cambio cognitivo en respuesta a un reto”.

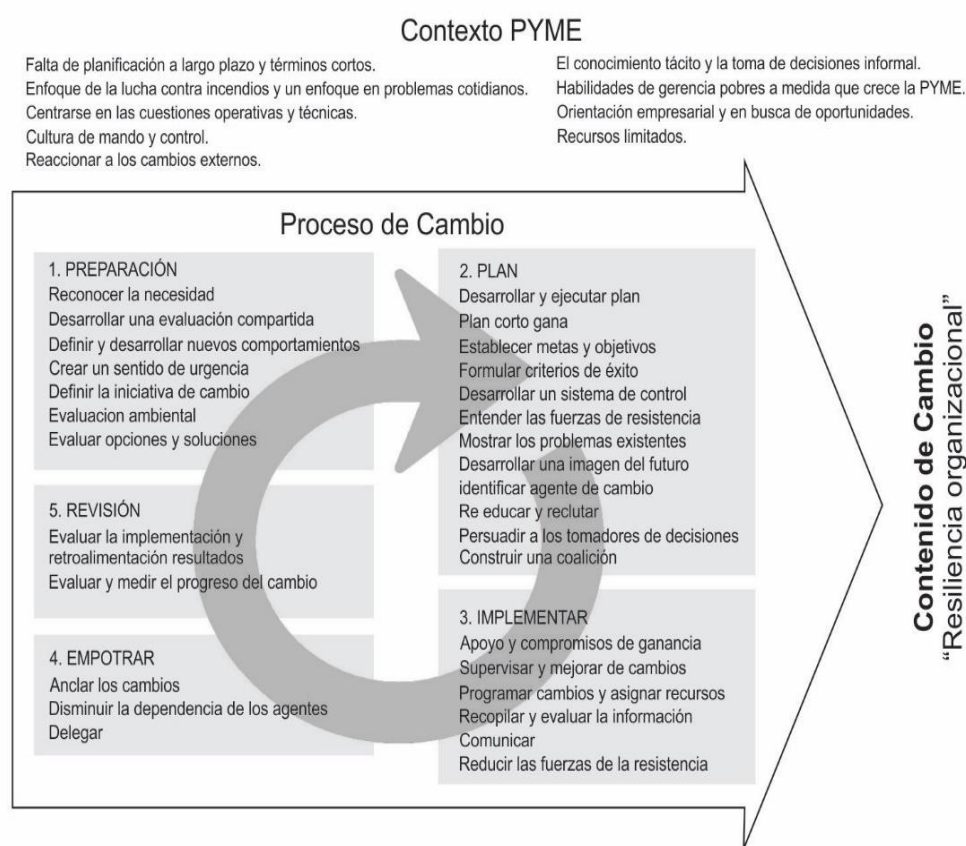


Figura 5. Marco de Trabajo Conceptual para el proceso de cambio en las PYMES a crear resiliencia

Fuente: Aylin Ates y Umit Bititci. Change process: a key enabler for building resilient SMEs. International Journal of Production Research, 2011.

En la figura 5 Ates y Bititci condensan los principales elementos del contexto de las Pymes en general y el proceso de cambio (con cinco factores, preparación, planeación, implementación, fijación o empotramiento, revisión constante como retroalimentación que permita una evaluación y medición del progreso de cambio) lo que consolida la resiliencia organizativa.

Bridgette Sullivan-Taylor y Layla Branicki (2011) toman de Weick y Sutcliff cuatro categorías que permite examinar las percepciones que los miembros de las Pymes tienen respecto a las capacidades de sus propias organizaciones frente a eventos extremos:

- **“Ingenio”**: la capacidad de los administradores para identificar problemas potenciales, establecer prioridades y movilizar recursos para evitar el daño o alteración.
- **Técnica**: la capacidad de los administradores de alto nivel, cuando se someten a un estrés extremo, para asegurar el desarrollo de los sistemas de organización.
- **Organización**: la preparación de los directivos para tomar decisiones (que inicialmente parecerían contrarios a la institución) y toma de acciones para reducir la vulnerabilidad ante los desastres y sus impactos.
- **Rapidez**: capacidad de los gestores para tomar decisiones sobre las amenazas (por ejemplo, el terrorismo) sin que se produzca una indebida demora.

William A. Demmerra, Shawnee K. Vickery y Roger Calantone (2011) referencian a Hamel y Valikangas al identificar cuatro desafíos que enfrentan las empresas cuando asumen una actitud displicente ante la resiliencia y sugieren los siguientes ‘remedios’:

- **Reto cognitivo**: Las empresas tienden a reconocer tardíamente los cambios dramáticos que se presentan en su entorno. Lo que da a considerar que la rareza de encontrar transformaciones de tipo revolucionario puede explicarse por la falta de familiarización con la naturaleza del cambio que se da en su entorno externo lo que mengua su capacidad de construir el éxito.

- **Reto estratégico:** la alta dirección debe ser consciente de que el cambio en su entorno externo hace irrelevante ‘parte de sus productos, los mercados, los modelos de negocio, los procesos de la empresa etc.’ Y que deben anticipar y abrazar estrategias nuevas que permitan identificar y múltiples posibilidades de sustitución.

- **Reto político:** ‘Las empresas deben construir una capacidad de asignar recursos a una amplia gama de experimentos de ruptura’.

- **Reto ideológico:** ‘Muchas empresas se centran casi exclusivamente en la exclusión de otras primacías que pudieran priorizarse [...] la resiliencia se impregna en una organización sólo cuando se le dedica al menos tanta energía a la renovación como la optimización. [...] Sólo cuando las empresas dediquen recursos suficientes a la innovación pueden lograr el equilibrio de conocimientos necesarios para adaptarse a los rápidos cambios ambientales’.

William A. Demmerra, Shawnee K. Vickery y Roger Calantone (2011) citan a Remmoller y van Boardwijk (2005) en cuanto a que sostienen que la innovación se puede categorizar ‘de acuerdo a si los recursos y capacidades innovadoras son internas o externas, en uso o están siendo creadas [...] e identifican cuatro de innovación que pueden engendrar la capacidad de recuperación:

1. Un mayor compromiso para el intercambio de conocimiento.
2. Prudente exploración, que permita identificar posibilidades y tecnologías prometedoras.
3. La cooperación deliberada, que tengan el propósito de acceder de forma dirigida e iniciativas a los recursos de innovación a través de fusiones, adquisiciones, alianzas y/ o externalización.
4. El espíritu empresarial, ‘que es una estrategia más creativa orientada y enfocada externamente. Se aleja de los costos, de la respuesta a los clientes y se centra en la identificación y exploración de oportunidades empresariales’.

Los autores anteriormente referenciados, William A. Demmerra, Shawnee K. Vickery y Roger Calantone, recogen en una figura síntesis -6- los antecedentes necesarios para construir la capacidad de recuperación de una organización y tener la posibilidad de implementar un proceso de resiliencia.

Se proponen, los anteriores autores, elevar la siguiente pregunta y relacionar lo encontrado en el caso que tratan -Demmer Corporation- respecto a las Pymes: “¿Son diferentes los antecedentes de la resiliencia para Demmer Corporation y las grandes empresas respecto a las Pymes?”. Esos antecedentes se presentan en la figura 6 de la que destacamos lo siguiente:

a) Suprimir, eliminar la lealtad al estatus quo y eliminar la tendencia a negar que el negocio no avanza, que se estanca.

b) Redes de conocimiento e intercambio (conocimiento interno). Utilización del concepto de ‘funciones cruzadas’ (crossprocess) en sus equipos para el desarrollo de soluciones innovadoras a los problemas de los clientes. En otras palabras, las empresas hacen hincapié en el fortalecimiento de las redes internas y del intercambio de conocimiento.

c) Redes de intercambio para conocimientos externos. “Destreza de una empresa en la identificación y captura de nuevos conocimientos que se producen en el medio ambiente en una variedad de formas, es otro requisito previo de la resiliencia”.

d) Identificación de nuevas opciones y oportunidades empresariales. Búsqueda e identificación agresiva de nuevas opciones y oportunidades empresariales. Cercanía con el cliente que permite desarrollarle productos innovadores y esto permite a la empresa una forma de auto-renovación creando barreras de entradas mayores a competidores.

e) Externalización de algunas innovaciones. Se puede utilizar a través fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas y la subcontratación (especialmente para acceder a tecnologías avanzadas).

f) Apoyo a la experiencia estratégica. Una empresa debe procurar crear y fomentar una cartera o portafolio de experimentos estratégicos para impulsar la innovación y el crecimiento.

g) Igual énfasis en la renovación y optimización. La renovación es de igual importancia a la optimización, permitiendo la capacidad de adaptación en las circunstancias difíciles; las capacidades de la organización se construyen con el tiempo y el grado en que se han optimizado sus operaciones y procesos.

He aquí algunas iniciativas de renovación.

- Una estrategia de ‘incrustación’ en las cadenas de valor de los clientes, al convertirse en un elemento esencial al formar parte de los equipos de productos de los clientes.

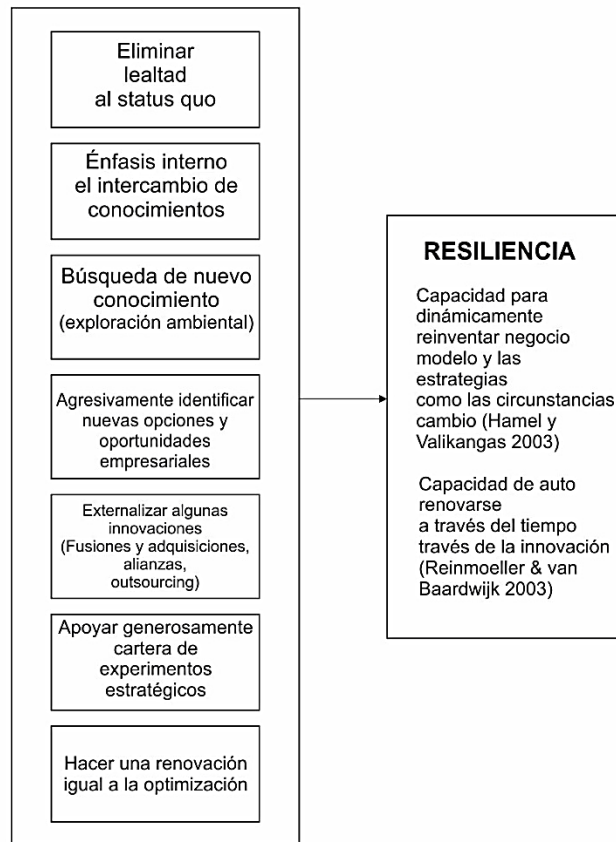


Figura 6. Antecedentes de la capacidad de recuperación de las empresas grandes

Fuente: William A. Demmer, Shawnee K. Vickery & Roger Calantone (2011).

- Las asociaciones con universidades para tener acceso a las tecnologías de vanguardia, conceptos e ideas.
- Las alianzas estratégicas con empresas que son reconocidas líderes en áreas de especialización fundamental para las prioridades estratégicas de la organización.
- Creación de una empresa ‘think tank’.
- La formación de equipos a través de las fusiones y adquisiciones.

“Factores adicionales potenciales que engendran resiliencia en la Pymes:

- i. Una alta dirección que actúa como los ‘campeones de la innovación’.
- ii. La misión debe estar centrada hacia una estructura organizativa orgánica.
- iii. Un proceso de planificación estratégica robusta con un enfoque empresarial.
- iv. La incorporación de la compañía en el desarrollo de productos, procesos (flujos de valor) de los principales clientes.
- v. La inversión en recursos humanos centrada en la mejora de las capacidades de innovación.
- vi. Crear un ‘gerente orgánico’ enfocado en la estructura misional (propietarios de procesos en lugar de ‘gerentes’).”

Estos elementos se recogen en la figura 7 que desarrolla dos etapas “a) delinea las estrategias y prácticas que pueden aplicarse a las Pymes para sentar las bases de la renovación y b) poner en práctica la(s) estrategia(s) de renovación.

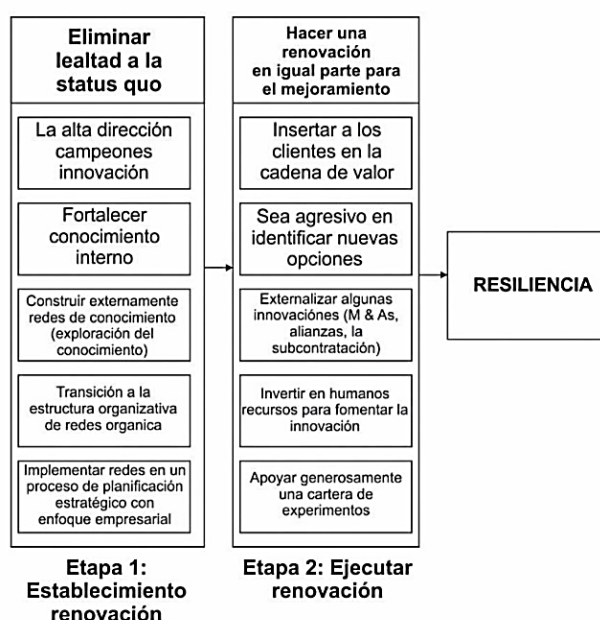


Figura 7. Factores engendrados de resiliencia en las PYMES

Fuente: William A. Demmer, Shawnee K. Vickery & Roger Calantone (2011)

La resiliencia y la competitividad de las Pymes

Los autores Gunasekaran, Raia y Griffin (2011) argumentan que las Pymes son buenas creadoras de conocimiento pero pobres en la retención de él. Basados en una encuesta hecha en USA muestran los siguientes aspectos que permitirían mejorar la resiliencia y aumentar las capacidades de éxito en el mercado global a las Pymes y estas serían:

1. Mejorar la elaboración de políticas a nivel de gobierno.
2. Simplificar el marco normativo y jurídico.
3. Mejorar el acceso a la financiación.
4. Simplificar la tributación.
5. Implementar las tecnologías de la información y la comercialización.
6. Mejorar la ciencia, la tecnología y la innovación para el desarrollo de las Pymes.

Un segundo aspecto estará referido a la competitividad de las Pymes. En los factores internos muestran el comportamiento organizacional donde dan una clasificación a través de la conducta de la organización Pyme planteando tres tipos (Deeks, 1973):

- Monocrática. En donde la mayoría de las decisiones son tomadas por el propietario o del mayor accionista de la empresa, siendo su presencia absolutamente necesaria.
- Oligárquica. En esta la política de la empresa se decide por dos o tres directivos de la empresa o propietarios (donde cada uno de ellos posee un manejo).
- Patricia. En el que el propietario o principal accionista y su familia quedan involucrados en el día a día de la empresa y su formulación de políticas.

En cuanto a las características gerenciales, consideran que los gerentes de las Pymes utilizan estrategias del tipo multi-tarea; que la innovación está íntimamente relacionada con la capacitación y educación de sus administradores. Esto sugiere que el aprendizaje es el resultado de la presión externa que llevaría a fomentar la adopción de prácticas más profesionales de gestión.

En el uso de la tecnología las Pymes se pueden permitir la creación de redes, recopilación de datos y retroalimentación de los consumidores; reducción de costos operativos y la mejora de ganancias, más rápidos procesos internos y más eficientes; mejor integración en la cadena de valor y por supuesto un mejor contacto con los avances tecnológicos.

Respecto a la generación de capital, es una solicitud al propietario que invierta sus activos personales existiendo grandes dificultades para generar más fondos cuando las circunstancias lo requieren. Por eso los gobiernos deben mejorar las garantías para los préstamos que las Pymes contraen con los bancos y estos pueden reducir y flexibilizar los requisitos para optar a los créditos.

La inserción a la globalización no es una decisión de tomar o no, en ella ya se está inscrito. La afectación de la globalización debe ser considerada de forma especial por la Pymes, y una de las formas de avanzar a través de ella se da en la adquisición de tecnología para hacerle frente. La desventaja se da en la solicitud de estar reajustando rápidamente sus capacidades para responder a grandes pedidos lo que a término corto se transforma en una desventaja al no responder.

La integración en la cadena de suministro es definida “como el conjunto de proceso que intervienen en la fabricación de un producto hasta la comercialización y la entrega del producto [...]; se resalta que la adopción del e-business en la cadena de suministro ha sido más lento de lo esperado, especialmente en las Pymes”.

“Dónde ubicar, localizar, el negocio es una de las decisiones más importantes que el propietario de una Pyme tiene que hacer [...] La Pyme depende principalmente de la economía local y los tipos de negocios alrededor, siendo, entonces, importante desde el punto de vista de la comercialización”.

Para la calidad se plantea que las Pymes han sido lentas en adoptar una gestión de la calidad total, control de calidad, mejora continua de procesos.

El cuadro siguiente, figura 8, resume los aspectos anteriormente descritos.

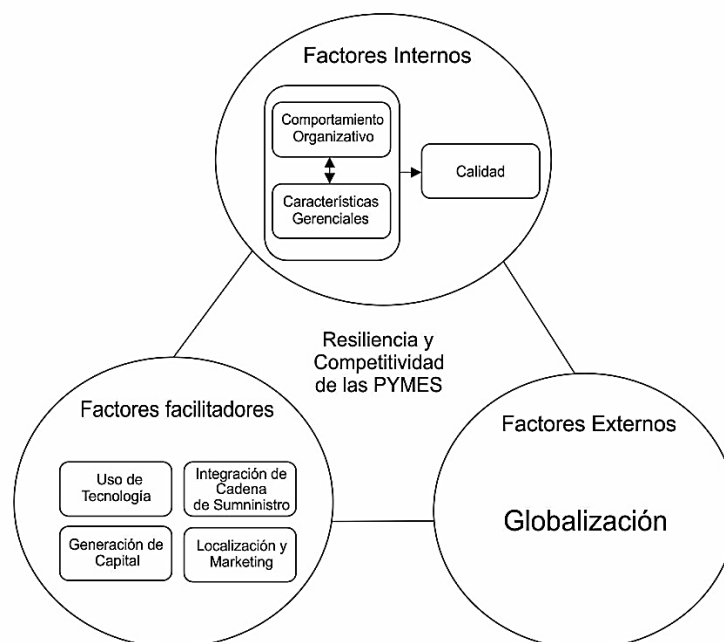


Figura 8. Marco de Resiliencia y competitividad en las PYMES

Fuente: Angappa Gunasekaran, Bharatendra K. Rai & Michael Griffin (2011).

2.5 Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo

Se toma del texto “Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercado” cuyo autor es Yuri Gorbaneff (PUJ Bogotá) y publicado en INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. N° 18, julio-diciembre de 2001

La Teoría de la Agencia Principal afirma que en cualquier interacción económica se pueden identificar dos partes: el agente y el principal. El agente realiza ciertas acciones por cuenta del principal, el cual necesariamente le debe delegar la autoridad. Como los intereses de agente y principal divergen, el hecho de delegar la autoridad implica que los objetivos del principal quedan realizados no en un 100%. Esta pérdida se denomina la pérdida de la agencia.

Ahora suele darse que: Primero, la información entre el principal y el agente es asimétrica. Quiere decir que el agente sabe más del negocio, oficio o profesión que desempeña, que el principal. Segundo, la acción del agente, es decir, su nivel de esfuerzo, no es directamente observable por el principal. El gerente puede obtener datos

acerca de cuántas visitas a los clientes ha hecho el agente, pero no puede saber el nivel de esfuerzo ni la calidad de las presentaciones hechas por el agente. Al principal le resulta costoso monitorear al agente. El problema tipo acción oculta o del peligro moral, surge antes de realizar el trabajo, cuando el agente aconseja al principal el logro de objetivos fáciles de alcanzar para el agente. El principal se deja guiar por la opinión del experto y comete una “selección adversa” de las metas: adversa a la de sus propios intereses. El problema de la información oculta que surge en el transcurso del trabajo, cuando el principal, sin poder observar el esfuerzo del agente, debe decidir cuánto va a pagar al agente. Tercero, El resultado de las acciones del agente no depende sólo de él, sino también de los choques externos: cambios en la demanda, acciones de la competencia, moda. Aislar el efecto del choque externo es también costoso y es por eso que el agente siempre puede argumentar que el pobre resultado se debe a las condiciones ambientales adversas. El agente se aprovecha de que el monitoreo es costoso y tiende a comportarse de manera oportunista. Y cuarto, el principal y el agente son racionales y buscan maximizar sus funciones de utilidad, que no coinciden. Las decisiones que son las mejores desde el punto de vista del agente, van a aparecer subóptimas para el principal, a no ser que el agente esté restringido debidamente.

La teoría de la agencia se centra en los intereses de los actores y en el conflicto que dificulta la cooperación entre ellos. Los críticos de la teoría de la agencia indican que los supuestos sobre los cuales está construida la ATP, son minimalistas y restrictivos: dejan por fuera una gran diversidad de la motivación humana (Donaldson, 1990).

Mercadeo

Las situaciones que se dan en el mercadeo, se ajustan a ambos tipos de problemas de la agencia: pre y postcontractuales. Los precontractuales surgen en la selección del personal de ventas, de los distribuidores, de las agencias publicitarias. El problema para el principal consiste en encontrar al agente que tenga las características deseadas. A este tipo de problema responde el modelo de la información oculta, o selección adversa. Los problemas postcontractuales surgen cuando se trata de evaluar al agente, remunerarlo y alinear su conducta con los objetivos del principal. El segundo tipo de problemas y modelos aparecen en la literatura de manera más frecuente. Esto

ocurre tal vez porque su error en la contratación es tolerable y al fin y al cabo se resuelve durante el proceso de la evaluación del agente, que es el ámbito de un modelo tipo acción oculta. En el mercadeo (...) se sugiere que la proporción del salario frente a la comisión va a subir, cuando aumenta la aversión del agente al riesgo. (...) el agente no va actuar en los mejores intereses del principal.

Según la ATP, el principal puede actuar de dos maneras: monitoreando la acción del agente, o atando la remuneración del agente al resultado. La selección del método depende de tres factores: 1) Del costo del monitorear la acción; 2) del grado en que la acción del agente afecta el resultado y 3) De la gama de resultados que produce el agente.

La organización, su gerente, debe considerar la combinación óptima de la remuneración, pues esta varía dependiendo de la aversión al riesgo del agente. Y en cuanto a la motivación, la TAP la reduce a la búsqueda de riqueza, estatus, tiempo libre y asume que la conducta individual es oportunista y la persona debe ser controlada con el monitoreo y los incentivos.

La ATP sugiere que utilizar a los empleados es más conveniente cuando la incertidumbre ambiental es alta (...) cuando la incertidumbre ambiental es alta, el salario debe predominar sobre la comisión. (...) como la incertidumbre es alta, el control de la conducta es más eficiente que el control de los resultados.

Una de las preguntas prácticas en el mercadeo, es si se debe utilizar a los empleados o a los agentes externos para las ventas. La teoría de Agencia sugiere que utilizar a los empleados es más conveniente cuando la incertidumbre ambiental es alta. (...) el salario debe predominar sobre la comisión. Por eso, entre dos formas de la relación laboral -el empleo y la contratación del agente independiente- el empleo se hace más eficiente. Como el gerente va a preferir a los empleados, surge el problema del control. Como la incertidumbre es alta, el control de la conducta es más eficiente que el control de los resultados. La expresión organizacional del problema del control de la conducta es la cantidad óptima de empleados bajo el mando de un gerente de mercadeo. La TAP predice que el gerente en este caso va a crear cargos de supervisores medios para reducir la cantidad de vendedores bajo el mando de un supervisor. Entonces, para

la contratación de personal la TAP permite seleccionar las señales que con mayor seguridad predicen el futuro desempeño del candidato, criterios para la promoción de empleados. Esto se logra a través de sistemas de autoselección. La empresa puede ofrecer una gama de contratos que reflejen diferentes grados de aversión al riesgo. Los candidatos, al elegir el contrato que más satisface su función de utilidad, se autodescubren y la organización tiene la oportunidad de hacer una selección precisa.

En cuanto a las relaciones dentro de los canales presentan una rica gama de los problemas de la agencia. Si el fabricante es el principal, los distribuidores y minoristas son sus agentes. El fabricante depende del comerciante en cuanto a la selección del sitio del producto en los estantes, en cuanto al nivel de publicidad y las promociones locales, e incluso en cuanto a la realización de la estrategia de precios. Los conflictos en los canales se deben a los problemas con los incentivos (...) Si el principal insiste en su estrategia (el incentivo del agente es bajo) le va tocar aumentar el control sobre las acciones del agente u ofrecerle unos incentivos compatibles con los objetivos de ambos.

En cuanto a la publicidad, al fabricante le conviene ahorrar en este rublo, “la agencia va a insistir en ampliar los gastos porque su pago normalmente representa una fracción de los gastos publicitarios del fabricante”; el gerente puede determinar producir directamente su propia publicidad.

En cuanto al canal los roles se expresan así: como principal es representado por el fabricante y los agentes serían los distribuidores y minoristas. “El fabricante depende del comerciante en cuanto a la selección del sitio del producto en los estantes, en cuanto al nivel de publicidad y las promociones locales, e incluso en cuanto a la realización de las estrategias de precios. Los conflictos en los canales se deben a los problemas con los incentivos”.

Si la relación del canal funciona bien, el gerente de mercadeo (principal) y el comerciante (agente), a ambos les conviene hacer la publicidad local. Pero si el agente no se compromete a hacer la publicidad su consideración parte de que sus otros competidores agentes se beneficiarían al soportarse sobre su iniciativa lo que finalmente le acarrea más costos que no se reflejarían en una expansión de su accionar. El gerente se debe representar esta situación en términos de ATP, y, lo probable, se da cuenta de

que el problema es de orden motivacional. La solución que le sugiere la teoría, consiste en imponer el control sobre los agentes, por ejemplo negociando con ellos un acuerdo de restricción de territorios o clientes, citando a Bergen, Dutta, Walter (1992:26) El control es eficaz cuando la incertidumbre ambiental es alta o el costo del monitoreo no es grande. Cuando no se dan estas condiciones, mejor tratar de realinear los incentivos. Si el principal elige los incentivos, él puede recurrir a los pagos adicionales al agente para que éste desarrolle esfuerzos específicos por cuenta del principal.

En cuanto al consumidor, el cliente “busca maximizar su función de utilidad, tomando en cuenta la información que puede obtener acerca de la calidad y los precios de los productos sustitutos. (...) El cliente principal, elige entre múltiples agentes, proveedores. Es una situación que se caracteriza por la información oculta, porque los agentes saben más que el principal, a cerca de sus productos. El fabricante, agente, sabiendo que es objeto de estudio comparado por parte del principal, tiene incentivos de enviar al principal las señales que equilibren la asimetría de información y que destaquen los atributos deseables de su producto. (...) Con la ATP, podemos llegar a la siguiente conclusión: el gasto en la publicidad, indiferente del contenido en los mensajes, sirve como una señal de la calidad del producto o servicio (...) Desde la óptica de la TAP, la garantía del fabricante cumple este mismo propósito de corregir la asimetría de la información y enviar la señal de alta calidad. Lo que tiene que hacer el fabricante, es establecer unas condiciones marginales del incremento de los gastos en la garantía, balanceando sus ventajas contra las desventajas de la posible conducta oportunista por parte del cliente, principal, citando a Bergen, Dutta, Walter (1992:34)”.

“El mecanismo teórico para superar la asimetría de la información es la emisión de señales por parte del agente, dirigidos a reducir la resistencia que siente el principal. Esto significa la inversión específica en edificios, marcas, la publicidad y otras acciones observables por el principal. La teoría reitera que debe existir una relación directa y positiva entre la inversión en las señales y la disposición de compra. (...) el comprador no es un blanco pasivo de mercadotecnistas, citando a Singh y Sirdeshmukh (2000) (...) el principal sabe que los agentes compiten entre ellos y “sobrevenden” sus señales, generando ruido en las comunicaciones. Por eso el principal racional no espera una perfecta correspondencia entre el nivel de la señal y

la calidad del bien. Las señales son eficaces sólo si el consumidor confía en que el proveedor va cumplir las promesas implícitas de calidad que contiene la señal. A medida que el intercambio progresa, el consumidor cada vez más va a apoyarse en su experiencia directa, y la eficacia de las señales va a declinar, citando a Singh y Sirdeshmukh (2000: 157)".

2.6 Teoría de la Organización

Se toma del texto Teoría de la Organización, capítulo III. Autores Herbert A. Simon y James G. March. Editorial Ariel. 3 era edición: abril de 1977.

Los autores, Simon y March, hacen una revisión muy sucinta sobre las teorías de la burocracia. Abordan, como era de esperar a Weber del cual nos dicen que cifra su estudio de la organización en cuatro elementos:

"1) Identificar las características de una entidad que él designó como "burocracia"; 2) Describe su crecimiento y las razones de este crecimiento; 3) Aislar los cambios sociales concurrentes; 4) Descubrir las consecuencias de la organización burocrática para alcanzar los objetivos burocráticos (primeramente los objetivos de una autoridad política). [...] Weber desea mostrar hasta qué punto la organización burocrática es una solución racional a las complejidades de los problemas modernos. Más específicamente desea mostrar de qué manera la organización burocrática supera los límites decisivos o "computativos" de individuos o de formas alternativas de organización (por ejemplo, a través de la especialización, división del trabajo, etc.)". [...] pero, en general, Weber percibe la burocracia como un método para utilizar las habilidades especiales, y no se fija demasiado en el carácter del organismo humano".

Luego se da una mirada al "modelo Merton" parte de una demanda de control para la organización que la define la alta jerarquía. Ella produce una 'mayor insistencia en la confianza en el comportamiento dentro de la organización'. Esto trae tres consecuencias: 1.-) Hay una reducción en el volumen de relaciones personales. La competencia dentro de la organización se produce dentro de límites muy definidos. 2.-) Los participantes intensifican la internalización de las reglas de la organización. Y 3.-) Hay una mayor utilización del escalonamiento de categorías como técnica para tomar decisiones. 'Un

aumento en el establecimiento de categorías para tomar decisiones disminuye el volumen de investigación de alternativas'. Dicen Simon y March que estos tres factores anteriores 'dan lugar a que el comportamiento de los miembros de la organización resulte muy previsible; es decir, dan lugar a un aumento en la rigidez del comportamiento de los participantes (Simon y March, 1977:42). En general, lo que se va solidificando entre los miembros de la organización es un 'espíritu de cuerpo' que no solamente los une como comunidad de fines, intereses y carácter sino que su férrea posición los lleva a operar como un muro de contención frente a las presiones exteriores. "Esto a su vez solidifica la tendencia al comportamiento rígido". Las consecuencias que se desprenden serán: "1) Satisface sustancialmente las demandas originales de confianza. 2) Aumenta la capacidad de defensa de la acción individual. 3) La rigidez de comportamiento aumenta las dificultades con los clientes de la organización y complica el logro de la satisfacción del cliente -un objetivo casi universal de organización".

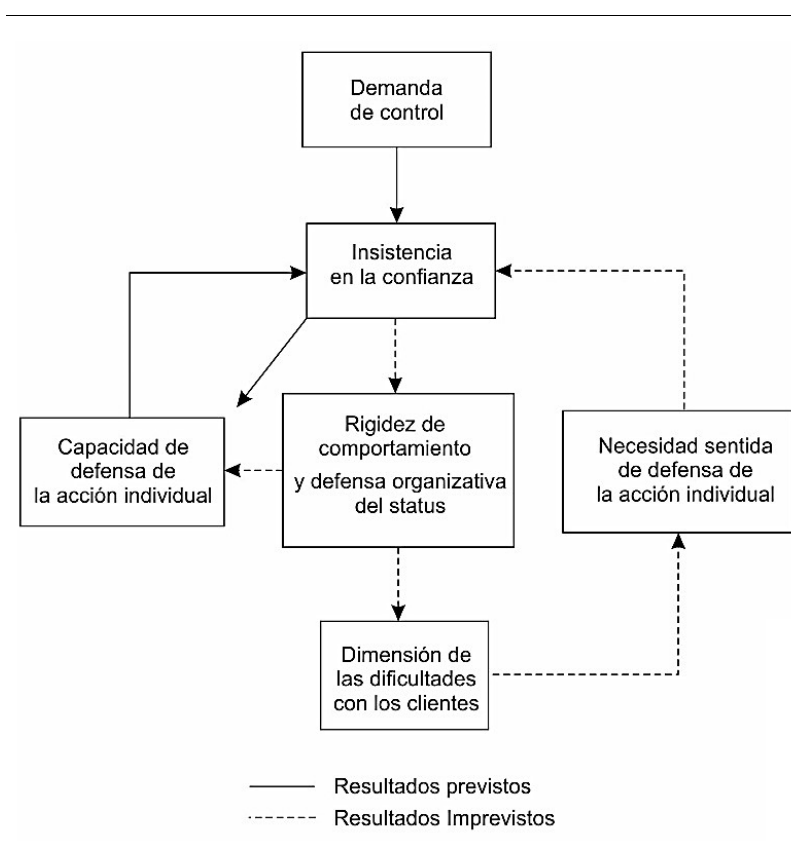


Figura 9. El modelo de Merton simplificado

Fuente: H. Simon. Teoría de la Organización

El “modelo Selznick”. Parte, igual, con la demanda de la alta jerarquía, pero avanza sobre la delegación de autoridad. Estas tienen consecuencias como aumentar la cantidad de adiestramiento en conocimientos especializados. La estructura organizacional se desarrolla horizontalmente, es decir, intensifica la función de especialización. “Trabajando con ayuda de este mecanismo la delegación de autoridad tiende a disminuir la diferencia entre los objetivos de la organización y su realización y estimula así a una mayor delegación de autoridad”. Esto lleva a la conformación de nuevas unidades (subgrupos), con lo que se acarrea mayores costes por cambio o nuevo personal especializado. Llega a aumentar los conflictos entre los subgrupos, pues los recursos son escasos y la lucha por tener una mayor participación en ellos se intensifica. “El contenido de decisiones hecho en la organización depende cada vez más de las consideraciones de estrategia interna, en especial si hay poca internalización de los objetivos de la organización por los participantes. Como resultado, hay un aumento en la diferencia entre objetivos de la organización y su realización y ello da lugar a un aumento de la delegación”.

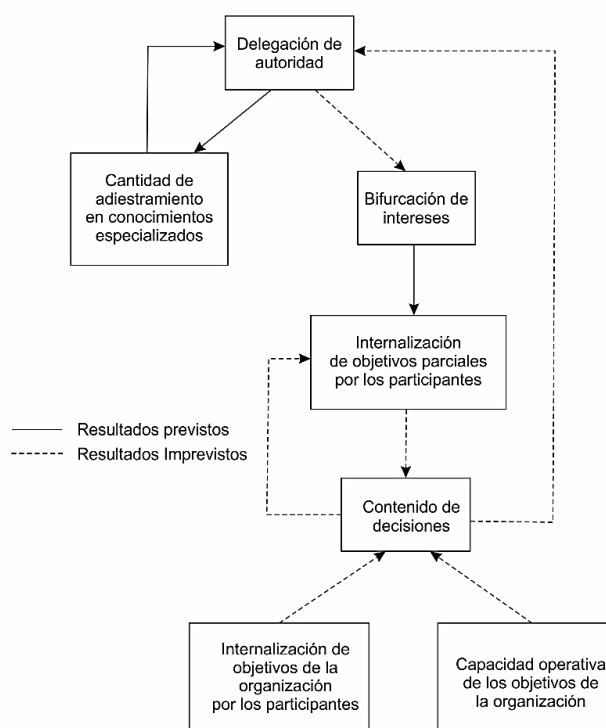


Figura 10. El modelo de Szeinick simplificado

Fuente: H. Simon. Teoría de la Organización

El tercer modelo es, “el modelo de Gouldner”. Gouldner propone que “el uso de reglas generales e impersonales que regula los procedimientos de trabajo es parte de la réplica a la demanda de control por parte de la alta jerarquía. Una consecuencia de estas reglas es disminuir la visibilidad de las relaciones de autoridad dentro del grupo. La visibilidad de las diferencias de autoridad dentro del grupo de trabajo se combina con la dimensión en que son mantenidas las normas de igualdad para afectar a legitimidad del cargo de supervisión”.

Las normas dan indicaciones a los miembros de la organización lo que llega a que se interiorice una referencia hacia un comportamiento inaceptable; al darse esto ‘aumenta el conocimiento acerca del comportamiento mínimo aceptable’. Llega aumentarse la ‘disparidad entre los objetivos de la organización y su realización, al rebajar el comportamiento al nivel mínimo’. De otro lado, si se acepta esto, nos llevaría a una intensificación de las formas estrictas de supervisión llevando a la superficie y dejando expuestas las relaciones de poder que pueden generar tensiones ‘en el grupo de trabajo, y, por tanto deshacer el equilibrio basado originalmente en la institución de normas’.

Simon y March plantean sobre la participación que ‘permite a la jerarquía de la organización controlar (al menos en parte) lo que es evocado. La ‘dirección participativa’ puede describirse tanto como un método para permitir al mando el participar más plenamente en la toma de decisiones cuanto como medio para extender la influencia de los escalones más bajos de la organización’.[...] “Ciertamente, la mayoría de los estudios sugieren que cuanto mayor sea la participación sentida en las decisiones, menos visibles serán las diferencias de poder en la organización y que esto último, a su vez, disminuye la evocación de alternativas desaprobadas de la organización”; pero igualmente “cuanto mayor es la cantidad de participación sentida, mayor es el control de la organización sobre la evocación de alternativas, y, por lo tanto, menor la evocación de alternativas no deseadas por la organización”.

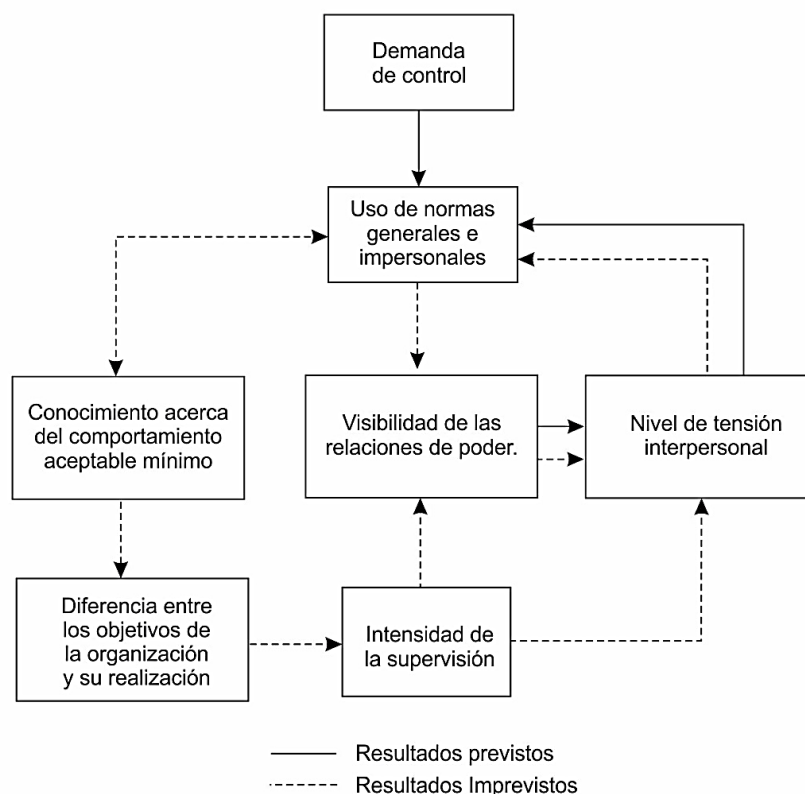


Figura 11. Modelo de Gouldner simplificado

Fuente: H. Simon. Teoría de la Organización

2.7 Percepciones gerenciales y comportamiento estratégico

Se asumen los planteamientos del artículo Managerial Perceptions and Strategic Behavior. Carl R. Anderson and Frank T. Paine.

Las características y propiedades que posee el medio ambiente así como las propias o internas de una organización tiene una gran relación con el la posibilidad de maniobrabilidad y toma de decisiones sobre un grupo de contingencias que el administrador tiene a disposición. “La premisa aquí es que las estrategias asumidas están fuertemente influenciadas por dos conjuntos de fuerzas o percepciones: en primer lugar, la percepción de incertidumbre y, en segundo lugar, la percepción de la necesidad de las propiedades de la organización (como misión, objetivos, estrategias y estructura) para satisfacer las demandas ambientales”.

“Saunders, al debatir la necesidad de una mayor comprensión del proceso de formulación de estrategias, expresó muchas de las preocupaciones de estos autores en los siguientes comentarios:

1. Los supuestos sobre la formulación de políticas no son consistentes con los hechos observados por quienes en otros campos observan el proceso.
2. Dado que el proceso de formulación de políticas no es bien entendido, la revisión de la estrategia presenta problemas difíciles.
3. Se produce un punto difícil para lograr una discusión completa respecto a la aplicación de la estrategia, ya que la formulación no está bien entendida.
4. Existe un problema conceptual al tratar el producto (estrategia) de un proceso (formulación) sin un buen conocimiento de ese proceso. A menudo se considera que el proceso de formulación de estrategias no está sujeto a ninguna limitación”.

Percepciones de gestión

Los autores Anderson y Paine, siguiendo a Ewick, consideran que las percepciones de las características ambientales como interna (en lugar de características ‘objetivas’ del medio ambiente) son las propiedades importantes que deben considerarse cuando se da el proceso de desarrollo de estrategias. “En otras palabras, todos los que operan en entornos altamente inseguros (o ciertos) no necesariamente perciben el mismo grado de incertidumbre (o certeza). Esta diferencia perceptual a su vez afecta la formulación de las decisiones políticas”. Para continuar apuntalando estos planteamientos “Snow y Miles, en un estudio de las respuestas a las condiciones ambientales, informan que las respuestas que la organización da su entorno son consistentes con la percepción gerencial más que con las características objetivas del medioambiente. [...] Duncan destaca que la respuesta organizacional está fuertemente infiltrada por el proceso perceptivo, que, a su vez, se ve afectada por características gerenciales como la tolerancia hacia la ambigüedad”.

Hay que señalar un aspecto interesante cuando diferentes patrones de respuesta se dan de forma exitosa en el mismo entorno.

“Harrison sugiere tres elementos del proceso perceptivo que resumen otros marcos perceptuales:

1. Selectividad: separación de información para su posterior consideración.
2. Encierro: recopilación de información en un sentido del todo.
3. Interpretación: el uso de la experiencia previa como ayuda para juzgar la información previamente recogida”.

Incertidumbre ambiental percibida

“La percepción de la incertidumbre ambiental se definirá de Duncan y Galbraith. Duncan ha descrito la incertidumbre a lo largo de dos dimensiones: complejidad y dinamismo. En el dinamismo los factores relevantes para la elaboración de estrategias están cambiando constantemente; los entornos complejos incluyen una serie de relaciones que interactúan de tal manera que requieran un alto nivel de abstracción por parte del jefe de políticas; los investigadores han demostrado que la heterogeneidad del mercado y la tecnología son dos propiedades importantes de estos tipos de entornos. Duncan describió tres aspectos de entornos complejos y dinámicos que aparecen para ser muy útil en la indicación de la incertidumbre. Estos incluyen: (a) una escasez de información sobre factores ambientales que influyen en una determinada decisión (b) falta de conocimiento sobre los efectos de una situación de incorrecta decisión (¿cuánto perdería la organización?), y (c) la capacidad (o incapacidad) de los gerentes para determinar la probabilidad de que un determinado factor afectará el éxito o el fracaso de una unidad de decisión en su función”.

Galbraith asume la incertidumbre como "la diferencia entre la cantidad de información requerida para realizar la tarea y el monto ya poseído por la organización". Los autores Anderson y Pait consideran que esta definición está más relacionada con el proceso de formulación de la estrategia. Lo que expresaría que no es la incertidumbre

como tal sino el procesamiento de información necesaria hacer frente a la incertidumbre. Luego la incertidumbre en la formulación de las estrategias dependería de la cantidad de información solicitada para construir la formulación, así como su fiabilidad de la que la organización dispone en su momento.

Necesidad percibida de cambio

Tradicionalmente en el pensamiento administrativo se considera que la competencia, los recursos internos y las capacidades únicas o especiales distintivas son de primera importancia. Rara vez se toma en cuenta las consideraciones sobre las percepciones.

Dos autores, en particular, han tratado con la variable perceptual. Childe sugiere que las percepciones son responsables de las opciones que los gerentes asumen para adecuar la organización y su entorno. Andrews señala cuatro fortalezas generales de una empresa que influyen en la percepción: (a) experiencia en la fabricación y comercialización de una línea de productos, (b) desarrollo de fortalezas y debilidades de los individuos en la organización, (c) el grado en que las capacidades individuales se aplican a la tarea, y (d) la calidad de la coordinación de esfuerzo individual y de grupo. Este último, consideran los autores Anderson y Paine, se enmarca en la teoría tradicional de formulación de políticas que no ha examinado sistemáticamente la naturaleza del proceso perceptivo. Argumenta a continuación “que el proceso de ajuste interno no forma parte del azar, pero se puede explicar en términos de dos procesos perceptivos: la incertidumbre percibida en el medio ambiente y la necesidad percibida de propiedades estratégicas”.

Los siguientes son los supuestos que se han hecho en el diseño del modelo de formulación de estrategias:

- “1. El modelo es aplicable a la situación en la que un individuo formula una estrategia o la situación en la que un solo individuo domina una coalición de formuladores de estrategia.
2. El medio ambiente (especialmente la incertidumbre ambiental) es un factor constante en el proceso de formulación que no puede ser sustancialmente influenciado por el tomador de decisiones. Esta suposición no excluye que la organización adopte medidas

para influir en el medio a través del resultado de estrategias seleccionadas. Se supone que durante la formulación del proceso, los factores ambientales comprenden una serie de condiciones sobre las que el tomador de decisiones no tiene control. Esto parece ser una suposición realista a la luz de la definición de incertidumbre como la necesidad de información confiable.

3. Se supone que hay un conjunto de comportamientos relacionados con la estrategia que son relevantes para cada uno de los cuatro cuadrantes modelo.

4. Cada ambiente contiene cierto grado de incertidumbre o elementos incontrolables. Sin embargo, el grado de incertidumbre ambiental es extremadamente variable y depende tanto de las características absolutas como, sobre todo, las percepciones gerenciales. La necesidad de cambio se supone que es una función de las características absolutas y, lo que es más importante, de las percepciones gerenciales.

5. Se supone que la formulación de una estrategia debe ser coherente, por razones de comportamiento (de implementación), más que con las características absolutas del medio ambiente. El esfuerzo máximo hacia la implementación de la estrategia sólo se logrará cuando la estrategia sea coherente con las percepciones del medio ambiente y las características internas.

6. También se supone, siguiendo los argumentos de Cyert, March, y Simon, que los individuos estarán motivados a reducir la incertidumbre si la incertidumbre es percibida”.

El modelo

“Varias propiedades estratégicas pueden entregar unos patrones de respuesta de los responsables de la formulación de políticas: (a) misión o dominio, (b) objetivos, (c) estrategias y políticas, (d) forma organizativa, y (e) el desempeño del papel de los propios responsables políticos. La misión o el dominio puede ser descrito como el alcance de las operaciones en términos de producto y mercado o de servicio y cliente. El objetivo puede ser descrito como lo esperado para resultados, meta o metas. Las políticas pueden ser descritas como guías amplias para lograr

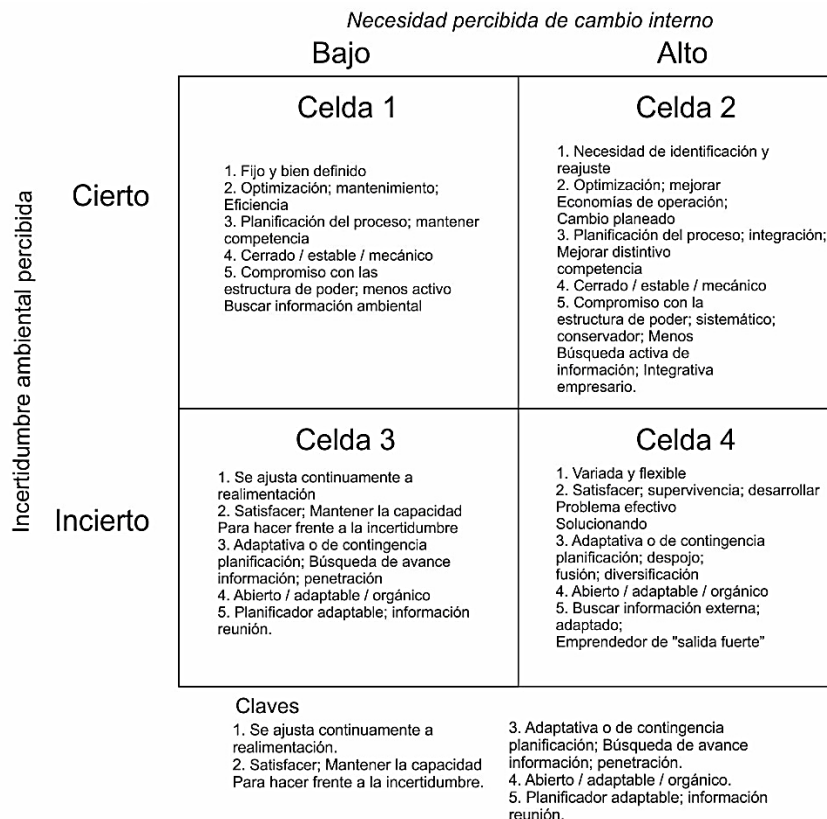


Figura 12. El modelo de estrategia basada en percepciones

Fuente: Managerial Perceptions and Strategic Behavior. Carl R. Anderson and Frank T. Paine.

los objetivos; las estrategias pueden considerarse como acciones o patrones de acción para el logro de los objetivos. Las estrategias pueden ser planeadas con antelación (planes permanentes) o emerger con el tiempo basado en anuncios expofeso (planificación adaptativa o planificación de contingencia). La organización formal se relaciona con la compilación de roles y programas (procedimientos generalizados), miembros de la organización y el flujo resultante de información y autoridad. El papel desempeñado por un formulador de políticas es el patrón real de comportamiento que se sigue y las funciones reales y deberes realizados. El análisis de las características de estas propiedades estratégicas proporciona un patrón para cada cuadrante que es significativamente diferente de los otros cuadrantes”.

“Por lo tanto, la siguiente discusión del modelo cuadrantes no se basa en una base de datos perceptiva empírica, sino que imputa percepciones gerenciales a sus situaciones "más probables".

El modelo apoya el estudio sobre las diferentes organizaciones respecto a su grado de desarrollo y juventud o madurez. Las primeras, que están orientadas al crecimiento se caracterizan por su flexibilidad, una búsqueda activa de información sobre el medio ambiente que las cobija, tendiente a reducir la brecha y la incertidumbre percibida. Las organizaciones maduras han consolidado un status quo (y experiencia) que les permite una relación más rutinaria con las fronteras del medio ambiente estableciendo, digamoslo así, ‘una medida de certeza percibida’.

“Además, las características de las organizaciones (o divisiones de las organizaciones) se puede predecir que varían en al menos tres dimensiones dependiendo de su ubicación en el cuadrante. Las tres dimensiones son:

- (a) modo estratégico: Planificación, planificación adaptativa o empresarial;
- (b) comportamiento de búsqueda para la información relacionada con el medio ambiente;
- (c) estabilidad interna vs cambiar la motivación.

El modo de planificación (planificación del proceso) se caracteriza por el analista de planificación, la dependencia de los análisis de costo-beneficio de propuestas competitivas, y la integración de decisiones y estrategias. El modo de planificación tiende a ser útil cuando la organización puede pagar los costos de planificación, cuando los objetivos son operacionalmente definibles, y cuando el medio ambiente es razonablemente previsible y estable. La adaptación (planificación adaptativa, contingencia planificativa, "confusión") se caracteriza por una difusión de poder entre muchos miembros de una coalición compleja, la formación de soluciones reactivas a los problemas existentes, la toma de decisiones en pasos, y las decisiones desordenadas y descoordinadas. El uso del modo de adaptación, el replanteo o el reajuste frecuente, implica la percepción de un medio complejo, cambiante. Muchas organizaciones grandes

y como agencias gubernamentales, corporaciones y universidades, aunque pueden tener algún tipo de sistema de planificación formal, tienden a ser adaptables”.

“Se esperan variaciones sistemáticas en el comportamiento de búsqueda de información de los responsables políticos que operan en entornos caracterizados por diversos niveles de incertidumbre o escasez de información relacionada con la estrategia. De aquellos responsables políticos que perciben una alta incertidumbre se espera que utilicen todas las fuentes de información más frecuentemente; confiar más en fuentes externas de información, asignar más tiempo para reunir información y para hacer más uso de fuentes informales que aquellos que creen que la incertidumbre es baja”.

Movimientos estratégicos en cada cuadrante

“Si bien hay (dependiendo de la etapa de desarrollo, la cuota de mercado, y la tasa pronosticada de crecimiento del mercado) una oportunidad para ejercer discrecionalidad en cada cuadrante, cada uno de los cuatro cuadrantes parecen estar asociados a un conjunto de posibles movimientos estratégicos (o salidas) para una organización o una división, basándose en las percepciones apropiadas.

El modelo predice que las empresas o divisiones que operan en el cuadrante 1 tienen una orientación en el proceso de planificación, tienen una búsqueda menos activa de información relacionada con el medio ambiente, y están motivados por la estabilidad. La literatura descriptiva lo relaciona con un tipo de empresa que está en una situación madura, relativamente estable y que utiliza planes de asignación para defender su dominio.

El modelo predice que las empresas que operan en el cuadrante 2 tienen una planificación u orientación emprendedora, recurren a una búsqueda a una información relacionada menos activa del medio ambiente, y tienen una alta motivación para cambiar. Las empresas que han sido descritas en estos términos se encuentran en situaciones en las que pueden tomar ventaja del medio ambiente (si es rentable) mediante reasignación sustancial de recursos para mejorar las fortalezas internas y reducir las debilidades.

El modelo del cuadrante 3 se describe como implicando una búsqueda de más información relativa al medio ambiente, una orientación de adaptación (más replanificación) y una motivación por la estabilidad (interna). Este cuadrante ha sido descrito como el campo donde se hacen intervenciones modestas en el mercado y ajustes tecnológicos para mantener el ritmo.

Las empresas que operan en el cuadrante 4 realizarían una búsqueda más activa información relacionada con el medio ambiente, para obtener una adaptación u orientación y se caracterizará por la motivación del cambio interno. Los miembros de la organización (y en especial los diseñadores de políticas) son buscadores entusiastas para la innovación, nuevos dominios, expansión y quizás posibilidades de desinversión”.

“En el cuadrante 1, la misión o el dominio tendería a ser fijo y bien definido; los objetivos serían operativos y harían hincapié en la optimización del rendimiento y del mantenimiento eficientes. Se asignarían recursos para mantener un proceso tecnológico eficiente y para mantener la cuota de mercado. El esquema de la organización se inclinaría hacia cerrado / estable / mecanicista. Los principales responsables políticos pueden confiar en planes permanentes y políticas específicas, especialmente si la organización es grande y de largo tiempo establecida.

En el cuadrante 2, la actual misión o dominio de la organización o la división podría necesitar alguna identificación y reajuste. Sin embargo, es probable que se planifiquen cambios en las propiedades internas para mejorar economías de operación. Las estrategias y políticas tienden a incluir la integración para efectos sinérgicos, mejorando la competencia distintiva en el proceso, la segmentación del mercado y concentración en algunos tipos de economías. Es probable que el esquema de la organización sea cerrado / estable / mecánico.

Una vez más, el (los) formulador (es) de políticas puede confiar en planes permanentes, o alternatively puede seguir un modo emprendedor. El empresario percibiría que tenía información anticipada y una ventaja competitiva potencial; él puede tomar el movimiento audaz de la integración amplia para reducir la brecha. El planificador sería más sistemático, metódico y conservador en acciones incluso aunque haya percibido un ambiente relativamente cierto.

En el cuadrante 3 el dominio de la organización es algo más variado que en los cuadrantes 1 y 2 y se ajusta continuamente a la retroalimentación. Los objetivos son mantener una capacidad suficiente para hacer frente a las incertidumbres de una manera satisfactoria. Las estrategias y políticas incluyen penetración en el mercado con asignaciones para continuar la búsqueda activa de información relativa al medio ambiente, y una cierta diversificación (si la empresa está madura). Para la diferencia de producto y mercado se puede confiar en la segmentación para reducir la incertidumbre. Además, la imitación puede a veces servir al mismo propósito. El esquema de la organización es probablemente que sea abierto / adaptable / orgánico. Puede ocurrir una 'divisionalización'. Se puede introducir una estructura de matriz. El papel principal del (de los) formulador (s) de políticas es el de un planificador adaptativo con frecuentes reajustes.

En el cuadrante 4, con una incertidumbre percibida y un alto vacío, es variada y flexible. Los objetivos serían desarrollar (o adquirir) una resolución eficaz de los problemas con modelos satisfactorios para sobrevivir; algunas estrategias y políticas más audaces parecen estar asociadas con este cuadrante. Tomar medidas para reducir la brecha y reducir la incertidumbre requieren de algunas decisiones difíciles de desinversión. La adquisición y / o la fusión pueden traer fuerza, o desastre. La organización puede actuar como una buscadora de nuevos emprendimientos o un nuevo dominio. Diversificación en productos relacionados o incluso no relacionados es otra forma de hacer frente al ambiente. Por otro lado, una organización conservadora puede seguir un sendero más modesto a través de la imitación de productos en lugar de asignar recursos a una búsqueda de i + d. La organización parece necesitar un sistema abierto / adaptable / orgánico con una matriz quizás, un proyecto o nuevos componentes de riesgo. La situación del cuadrante 4 puede verse en muchas organizaciones jóvenes que intenta establecerse, en la organización madura en crisis; las organizaciones de repente se enfrentan con un entorno cambiante”.

2.8 Marks & Spencer y la decadencia de la industria textil británica, 1950-2000

Se toma del texto texto: Marks & Spencer y la decadencia de la industria textil británica, 1950-2000. Tom, S and Zhang, Q (2016) Marks & Spencer and the decline of the British Textile industrie, 1950-2000. Busines History Review, 90 (1) pp. 3-30. ISSN 007-6805

Finalizada la segunda guerra mundial hay una transformación al reemplazarse las industrias básicas de la economía por la estructura de redes mundiales de producción. Al aumentar la competencia mundial, el Reino Unido ve declinar su industria textil de algodón y luego toda ella en general. “Las estrategias de supervivencia estuvieron basadas en la reestructuración y la concentración”. “Durante un período de rápida transformación después de 1960, el algodón fue absorbido en estructuras de conglomerados textiles. Sin embargo, el declive continuó, y con ello la protección a la fabricación de tejidos y prendas de vestir se vio amenazada, aunque las tasas de declinación y respuesta estratégica dependían de la posición relativa en la cadena de producción vertical. Una estrategia de supervivencia alternativa basada en asociaciones verticales fue liderada por los minoristas, el minorista dominante de ropa era Marks & Spencer (M & S)”.

“La literatura en primer lugar, muestra la ausencia de condiciones de demanda estables para una producción eficiente verticalmente integrada y, en segundo lugar, una falta de integración de la producción y la comercialización”.

Se hace el siguiente planteamiento: lograr costos más bajos por fuera de la red. Aquí “el valor de la suma no nula se transfiere de proveedor a comprador, con riesgo compartido entre los socios de la red”. Esto es posible cuando los proveedores pueden ofrecer una mayor flexibilidad y plazos de entrega más cortos. Un segundo elemento plantea que el éxito de esta propuesta se sostiene depende del “éxito y la sostenibilidad de la estrategia de marketing de la empresa líder”.

Otro aspecto interesante donde participa la percepción cultural del consumidor cuando “creen que las prácticas de trabajo doméstico son superiores, (...) el apoyo

minorista para la capacidad de fabricación local puede permitir una comercialización eficaz, como en el caso de los E.E.U.U. y la industria del vestido”.

“En tercer lugar, la literatura sugiere que las empresas textiles y las tiendas registraron un mayor crecimiento de ventas y sufrieron una menor contracción del empleo, que aquellas sin contratos de venta al por menor y que los contratos de M & S permitieron lotes de producción más estables y más eficientes, al menos hasta principios de los ochenta”.

Las diferentes formas de racionalización dieron como resultado un “aumento de la productividad (del 72,4 por ciento), mientras que el empleo disminuyó (29,2 por ciento) entre 1963 y 1973, impulsado por la inversión en la automatización (hilado -spinning- abierto y el tejido sin lanzadera) y tejidos sintéticos”.

La mala integración entre producción y comercialización era un factor ya insostenible. Tal como se presentaba la concentración manufacturera permitía aumentar el poder de negociación por parte de los grandes minoristas como M&S. Sus proveedores (Coourtaulds, Viyella, Carrington y Dewhirst) no habían logrado que se les garantizaran pedidos para ciclos de producción más grandes pese a sus inversiones en tecnología lo que repercutía en los costos.

M&S va a proporcionar una estrategia de supervivencia alternativa a un pequeño grupo de empresas que estaban en la órbita de sus relaciones de negocios.

“Los minoristas socavan el poder de negociación de los fabricantes aplicando marca británica a las mercancías de origen en el extranjero”. “Los minoristas alentaron a los proveedores a especializarse en prendas estándar y las telas para el mercado de masas. Finalmente, las adquisiciones de M & S de grandes grupos de proveedores, junto con las racionalizaciones, creaban una dependencia neta hacia el gigante de la calle”.

Esta fue una estrategia, el “minorista buscó acoplamientos directos con proveedores para evitar la asociación textil mayorista (wta), una organización de comerciantes que tenían como objetivo resistir las invasiones de los fabricantes y minoristas. Los enlaces directos permitieron a M & S imponer sus controles de calidad mediante la cooperación con empresas individuales”.

“A partir de los años sesenta, M & S proporcionó servicios de consultoría a proveedores (disposición de la planta, equipo, formación). Para la firma de géneros de punto Corah basada en Leicester, M & S ofreció los precios al por mayor, reinvertir la diferencia en los precios para mejorar la calidad. M & S contrató consultores suecos para asesorar a Dewhirst sobre mejoras de calidad, para evitar financiar inspecciones costosas a los sistemas, lo que daría lugar a elevadas proporciones de rechazos y "segundas"; M & S insistió en que sus proveedores (por ejemplo, Dewhirst) invirtieran en métodos de control de procesos”

La respuesta de M & S 1984 y 1985 fue una nueva inversión en un departamento especializado en coordinación de proveedores.

“Los plazos más cortos permitieron al minorista introducir tres temporadas de moda por año en lugar de dos; la resultante de las economías de escala de los proveedores se vio compensada por reducciones en el inventario y las rebajas forzadas”. Por ejemplo, M & S invirtió en cortadoras Gerber para alimentar una red de fábricas de costura satelital. “En 1989, M & S controló aproximadamente 16 por ciento del mercado británico de ropa. Su posición ayudó que las marcas de los minoristas dominaran las marcas de los productores directos en una razón de 85:15, en términos de ventas totales de ropa. En Europa continental la proporción era exactamente la inversa”.

“Aunque nunca totalmente visible, la mano de M & S determinó el destino de sus proveedores. La Empresa tomó un interés como propietario en "sus fábricas" y progresivamente redujo el número de sus proveedores. Las normas impusieron a los ejecutivos de M & S a cambiar la estrategia, que en teoría era sacrificar la coordinación y las ventajas basadas en la confianza en alianzas a largo plazo para producir ganancias en la producción-costo-eficiencia”.

“En la década de 1990, un argumento basado en menores costos comenzó a ganar terreno. Además, la estrecha relación de M & S con los fabricantes y la falta de supervisión de los productores de tejidos, que podrían estar localizados en alta mar, M & S corría el riesgo de perder el control de la calidad del producto global, lo que a su vez impactó en el diseño”.

“Greenbury estaba preocupado por los tiempos de respuesta de las cadenas del suministro remoto y la imagen de la empresa con los clientes. Necesitaba reconciliar, aguas arriba, fuentes más baratas en el extranjero de tejidos y textiles producidos en masa con la flexibilidad y la proximidad ofrecida por los fabricantes británicos de la ropa”.

“Como la empresa del centro de la red, la política de M & S consistía en equilibrar la recompensa y el riesgo para los proveedores. Por lo tanto, transfirió un riesgo significativo a sus proveedores, mientras que al mismo tiempo se beneficiaron del acuerdo de la red mediante la asistencia administrativa. En lugar de ofrecer un margen particular sobre el costo de producción, el minorista ofreció puntos de precio basados en las condiciones del mercado, que los proveedores tendrían que igualar”. De lo que se trata básicamente era desarrollar contratos a precio fijo pero que estaban supeditados a los riesgos de la variación del mercado, que finalmente se transferían al proveedor.

“M & S también proporcionó préstamos temporales, cancelando acciones o variando condiciones de crédito y descuentos en los que los proveedores tenían dificultades potenciales. Para cimentar las relaciones, M & S invirtió en el capital de sus proveedores”, por ejemplo, adquiriendo acciones en Corah, Nottingham Manufacturing Company (nmc); de igual forma llevó a que sus proveedores debían informar completamente sobre sus resultados financieros preliminares y de cualquier cambio en la gestión. “Estos acuerdos implicaban esfuerzos genuinos de M & S para compartir el riesgo con los proveedores. Por ejemplo, proporcionó financiamiento a Dewhirst para compras de maquinaria experimental orientada a la mejora de la productividad que beneficiaría a ambas partes. Donde las fábricas necesitaban ser cerradas para racionalizar la producción, el minorista proporcionó asistencia para el cierre”.

“Consistentemente, los proveedores de M & S ganaron tasas de rendimiento significativamente más altas que las empresas de materias textiles no vinculadas a M & S en el período comprendido entre 1949 y 1984. Durante este período, el retorno de los proveedores de M & S fue del 22,1 por ciento, en comparación con el 11,9 por ciento de las firmas que no son de M & S, una prima de 10.2 por ciento”.

“La dependencia de M & S creó unas ventajas para los fabricantes de U.K., que hicieron atractivos, como objetivos de adquisición, a los proveedores de M & S. A través de este proceso, la base de proveedores del minorista se consolidó constantemente”.

La protección que despliegan los países más desarrollados que prosperan hasta 1991 permite una oportunidad como de "perfeccionamiento pasivo" para luego avanzar hacia la deslocalización de la costura de prendas de vestir. Luego de la cumbre de Munich de julio de 1992 se dará fin a esta protección de las cuotas para las empresas británicas. “El resultado del acuerdo sobre los textiles y el vestido (atc) especificó una eliminación progresiva de diez años a partir de 1995”. “Estos cambios son principalmente una amenaza para la estrategia de diferenciación de M & S basada en los proveedores de U.K”.

“En casi todos los años, sus beneficios fueron mayores, pero la diferencia entre los proveedores de M & S y los proveedores que no son de M & S, sugiere que el minorista estaba dispuesto a compartir una proporción significativa de su exceso de beneficios en la red de proveedores, creando así una estabilidad a largo plazo”.

“Las tendencias sugieren que M & S comenzó a proteger su posición socavando algunas características de colaboración de los proveedores (...). La razón de los malos resultados para el minorista después de 1998 fue el rápido crecimiento de competidores como Next, Gap y Zara. Estas compañías podían competir en el diseño y el precio mediante la compra a proveedores más baratos en el extranjero. El modelo de negocio de Zara se basó en una rápida adaptación orientada dentro de la temporada al cliente de estilo, a través de una cadena de suministro integrada verticalmente basada en una red de pequeñas empresas cooperativas españolas, con productos a granel de larga vida útil externalizados internacionalmente”.

“A mediados de la década de los noventa fue una etapa de transición crucial en las relaciones M & S-proveedor. La compañía comenzó ahora a alentar a sus proveedores a que la producción propia se estableciese en el extranjero. A medida que el acuerdo de protección de los países desarrollados fue eliminado en los años noventa, M & S no podía garantizar fácilmente los beneficios de sus propias plantillas elaboradas y desarrolladas a lo largo de décadas con proveedores británicos para que se introdujesen fácilmente” en las estructuras industriales de textiles de países como Marruecos.

“La intención declarada de todos los proveedores de M & S, animados por la propia M & S, era cambiar la producción en el extranjero - absorbiendo al minorista local e invertir directamente en redes de compras en el extranjero”.

“Por lo tanto, M & S pasó la responsabilidad de abastecimiento en el extranjero a sus proveedores (para evitar cualquier publicidad negativa), al tiempo que se beneficia del acceso a un intercambio típico”; “Como la evidencia lo sugiere, estas empresas estaban lejos de ser independientes; sin embargo, la respuesta revela el beneficio potencial de las relaciones públicas de M & S de la utilización de proveedores británicos que tengan la fuente en el extranjero”.

“La consecuencia del nuevo enfoque de los proveedores era reducir los bienes de origen británico que pasaron del 80 por ciento al 70 por ciento durante el período entre 1991 y 1998. Mientras tanto, la relación a largo plazo de M & S con sus proveedores dependían de condiciones comerciales estables y de su dominancia de los puntos de venta”.

“El ejecutivo de Courtaulds sir Arthur Knight sugirió que la integración de los salarios bajos en las fuentes de suministro deben ser parte del diálogo a más largo plazo”.

Courtaulds un proveedor de M&S, en 1981, construyó a Chelco como una empresa asociándose con la oficina de desarrollo industrial de Marruecos e inversores privados. Bajo este modelo se logró importar materias primas de fibras para aprovechar las exenciones, “y luego se reexporta sobre la base de especificaciones dadas por el socio europeo de Courtaulds -en este caso, Mothercare y British Home Stores, no M&S”.

“En resumen, tal interferencia fue el precio de las ventajas financieras que se acumulan para los proveedores de la red M & S. Compartir beneficios y riesgo de que el sector textil británico pudiera invertir y modernizarse, recibir asistencia financiera y de gestión para operar contratos dentro de la red. No obstante, el minorista se aseguró de que el proveedor tuviera el riesgo final”.

“Una vez que los fabricantes cubrieron sus costos fijos, pequeños aumentos de volumen llevaron a grandes aumentos de utilidades, a pesar de la congelación de precios o incluso reducciones”.

“La estrategia de Claremont fue adquirir más empresas, aumentando la gama de productos vendidos a M & S”.

“Desde 1990, tras una escisión del grupo Courtaulds como Courtaulds textiles, su estrategia fue concentrarse en productos en términos de respuesta, calidad de la tela, diseño o marca, aumento de la eficiencia a través de la automatización y cad y reducción de la dependencia sobre la producción de mercancías. En lugar de ampliar su base a través de adquisiciones, reubicó su producción en el extranjero y una mayor dependencia de los productos de marcas propias de M & S, de modo que en 1994 las ventas de M&S representaron el 25% de la facturación de Courtaulds”. “En consecuencia, comenzó a racionalizar, cerrando las actividades de hilado y tejido e invertir en encaje y otras áreas más especializadas. Courtaulds, suministrando a M & S en su mayoría con lencería, para luego enfrentar la exposición a la política del minorista sobre márgenes”.

“Entre 1997 y 2000, la participación de M & S en el mercado británico de la ropa minorista cayó de 13.9 por ciento a 10.9 por ciento y su precio de la acción cayó de 660p a 170p, lo que representa una crisis significativa y pública para la firma. A medida que la presión sobre las ventas y márgenes de M & S continuó, la presión en los proveedores se intensificó. La revisión de Mckinsey se llevó a cabo entre junio y octubre de 1999. Como evidencia del dominio de M & S en la red, los proveedores tenían la obligación de "proporcionar información detallada e información sobre todos los aspectos de su negocio ". “La revisión tuvo como resultado la decisión estratégica de concentrarse, y seleccionar un grupo de proveedores con "experiencia internacional", es decir, tres en particular: Courtaulds, Coats Viyella y Dewhirst”.

“A pesar del cambio constante de M & S en el extranjero, mantuvo la retención de la base de proveedores de U.K. y a los proveedores de U.K. con filiales en el extranjero, aspecto que permitió a la empresa alegar respecto a las mercancías de origen británico en relación con sus competidores minoristas y, en particular, que "la vasta la mayoría de nuestras importaciones están aseguradas a través de los fabricantes establecidos en U.K. ". Una declaración interna resumió la estrategia de la siguiente manera: "cuando se adquiere en el extranjero, nuestra práctica es utilizar los proveedores existentes de U.K. para administrar el proceso. Sus relaciones de larga data con Marks & Spencer muestran que conocen bien el código de conducta

de los requisitos relativos a las normas de fábrica ". (...) "M & S comparte ahora menos con sus proveedores, y esa confianza no se basaba en la justicia distributiva, sino sobre la cooperación que siguió (luego de establecerlos) a los procedimientos".

"La evidencia ha demostrado que M & S operaba como un proveedor, que promovió mayores beneficios para las empresas textiles británicas en tiempos de intensificación de la competencia internacional. Basado en respuestas técnicas de producción impulsadas por la tecnología, estas relaciones eran ventajosas tanto para el productor como para el minorista, contribuyendo a la modernización y supervivencia de una parte significativa de la fabricación textil de los Estados Unidos. La red vertical que surgió y, de hecho, se fortaleció en la segunda mitad del siglo xx ofrece una posible alternativa frente a la competencia internacional de bajo costo. También representa una alternativa a la integración vertical formal y orientada a la escala defendida en la literatura como una respuesta. Una cuestión importante, que se basa en la historia más reciente de M & S, es esta: ¿cuán sustentables son tales modelos en el futuro? El nuevo acuerdo mundial da nuevas oportunidades para los competidores con mayor experiencia en el procesamiento fuera de costa (offshore) que la red de proveedores nacionales de M & S que había permitido hasta entonces. En respuesta, M & S adoptó un modelo híbrido de organización de red basada en una jerarquía de dos niveles. En el primer nivel, alentando directamente las adquisiciones dentro de su base de proveedores, creó un pequeño núcleo de empresas de los Estados Unidos, basado en asociaciones verticales bilaterales. Las órdenes de Sra dieron los volúmenes necesarios para apoyar la inversión para la modernización, como indican los casos Baird, Claremont y Dewhirst. Al mismo tiempo, alentó a estos principales proveedores a desarrollar contratación de terceros con proveedores subsidiarios, reubicados en otros países. M & S utilizó su influencia directa en la gobernanza y gestión de las empresas principales, evidenciada por la adquisición de Claremont por Courtaulds para racionalizar la cadena de suministro. A continuación, utilizó estos proveedores para operar el segundo nivel de la red híbrida y posteriormente reorganizar la producción en alta mar, organizada en torno a eficacias basadas en costos".

La nueva estrategia se centra, en primer lugar, en que “M & S comercializa sobre la base del etnocentrismo de los consumidores y el acceso simultáneo a proveedores de bajo costo en el extranjero para entregar el tejido requerido para ese tipo de producción y ropa genérica”.

“El híbrido potencialmente ofrecía a M & S la oportunidad de, y al mismo tiempo, mantener elementos del etnocentrismo de los consumidores en su estrategia de marketing (...) logrando el equilibrio correcto entre la flexibilidad del diseño y la producción masiva de bajo costo, el caso muestra que plantea desafíos incluso para las empresas más exitosas, como Zara”.

En resumen, M&S siempre estuvo presente y actuó sobre la red “en términos de Chandler y Langlois, la mano de la coordinación estuvo siempre presente dentro de M&S pero su visibilidad variaba según las circunstancias (...); la mano de la coordinación puede ser visible y real pero, como resultado de la distribución de la energía en las redes verticales, puede optar por desaparecer cuando es conveniente”.

CAPÍTULO III

3.1 Pregunta de Investigación

¿Qué determina que una empresa pierda su capacidad de resiliencia y capacidad adaptativa?

3.2 Justificación de la pregunta

Las organizaciones son sistemas complejos compuestos por agentes que se interconectan y vinculan de forma no lineal. Esto lleva a la conformación de un sistema dinámico, por tanto de cambio. Por ello es de suma importancia la comprensión de éste para permitir la construcción de todos los elementos necesarios que conforman la capacidad de recuperación ó resiliencia.

La literatura ha reconocido a su vez que las organizaciones pasan por un ciclo – de vida-, por lo tanto una vez las organizaciones nacen dependiendo de las decisiones que se tomen a su interior éstas se desarrollan y se expanden o desaparecen dentro de un contexto de mercado/industria. Durante cada etapa éstas son afectadas por eventos de diferente orden. Estos eventos pueden ser de tipo económico (crisis y escándalos financieros en donde la corrupción ha sido relevante); social (las inestabilidades políticas que llevan a golpes militares, la intervención de las potencias sobre territorios de ultramar que desembocan, en muchas ocasiones en guerras civiles), y ambiental (con consecuencias producto del acelerado cambio climático –huracanes, tifones, inundaciones- y movimientos telúricos) entre otros. Esto lleva a que las organizaciones –de todo orden social “deban esforzarse y adaptarse continuamente a fin de mantener la competitividad la cual debe ser viable en entornos inciertos” (Burnard y Bhamra, 2011, p. 2). Siempre existe incertidumbre sobre el futuro y es esta incertidumbre la que trae el riesgo” (Burnard y Bhamra, 2011, p. 5). Estas incertidumbres se incrementan o reducen de acuerdo cómo la organización logra superar cada uno de estos eventos durante su ciclo de vida.

Es en este contexto en que la capacidad de resiliencia toma importancia. De acuerdo con Burnard (2011)

“La resiliencia es una propiedad dinámica de sistemas y está vinculada a la capacidad de respuestas de un sistema. Ahora, la capacidad de recuperación de un sistema se determina por un conjunto de capacidades dinámicas y recursos que forman la capacidad de adaptación de éste” (pag. xx). Entonces podemos considerar que como cualidad fundamental es una forma para poder imaginar y construir respuestas cuando las situaciones de variabilidad le soliciten su capacidad de adaptarse a ese entorno sin que se transite por un período prolongado de estancamiento (Horne and Orr, 1998); tal como lo expresan Hamen y Valikangas (2003) “la resiliencia se refiere a la capacidad continua de reconstrucción”.

El camino que sigue una organización a través de los eventos disruptivos que vivencia la lleva a crear formas adaptativas y a construir aprendizaje.

“La capacidad de recuperación del nivel organizacional es una propiedad emergente que reside en las personas, sistemas, estructuras, infraestructuras, procedimientos y parámetros de la organización” (Burnard, Bhamra, 2011)

La figura 1, Marco de respuesta resiliente, muestra dentro del período crítico dos fases de alto interés: detección y activación. Esta relación resalta la correspondencia entre la causa y el efecto a través del vínculo de causalidad que se establece “entre la amenaza inminente y el ajuste de una organización”. Esto se reconoce como la confluencia crítica entre “la capacidad de la organización para ajustar positivamente una interrupción”. Pero la organización debe tener, igualmente, una capacidad para reconocer “discontinuidades potenciales. [...] la capacidad de la organización para reconocer posibles amenazas está interrelacionadas luego con la capacidad de retroalimentación de información crítica para el sistema o autoridad correspondiente” (Burnard, Bhamra, 2011,11).

El reconocimiento, de forma eficaz, de las amenazas y sus interpretaciones es importante para poder lograr el ajuste positivo del sistema; esto implica que la organización tenga una capacidad de avanzar a través de un enfoque proactivo, dentro de la situación de turbulencia.

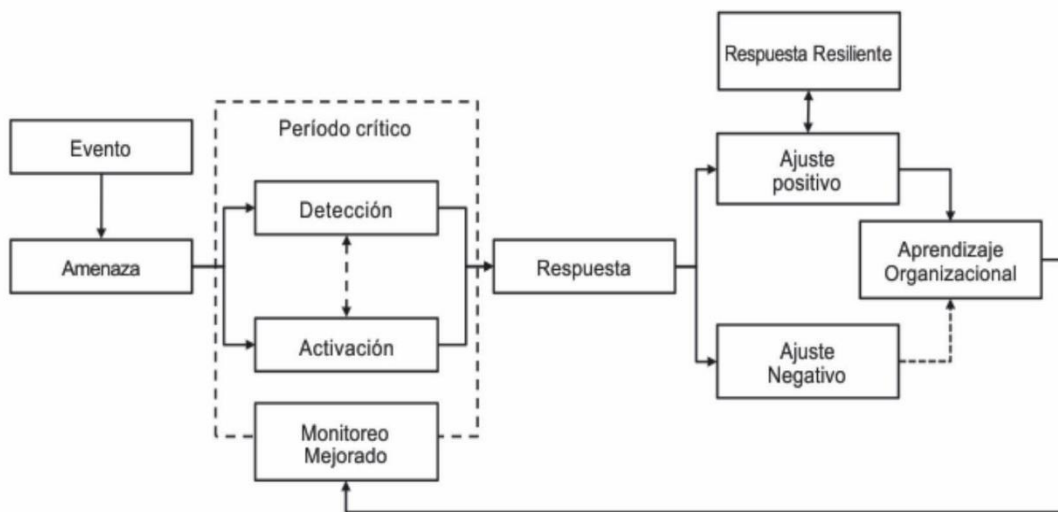


Figura 13. Marco de respuesta resiliente

Fuente. Burnard y Bhamra 2011

Se supone que esto debe ser construido en las fases de detección y activación.

Desarrollada la respuesta se supone un ajuste positivo que se va afinando a través de la corresponsalía con la respuesta resiliente que se construye y aplica. Se crea, entonces, aprendizaje “como un aspecto del comportamiento de un sistema en respuesta a una interrupción” (Burnard, Bhamra, 2011,11).

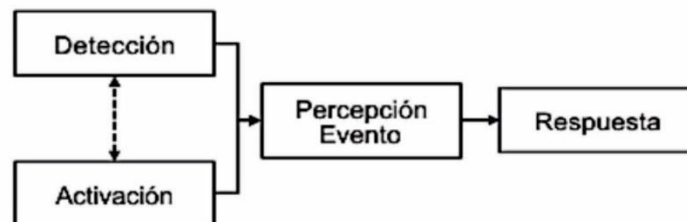


Figura 14. Detección y activación

Fuente: Burnard, Bhamra, 2011

Los autores Bunard y Bhamra expresan –en relación con la figura 2- que “Milliken (1987) establece que dada la naturaleza de la incertidumbre, puede ser difícil identificar amenazas y oportunidades con algún grado de confianza. Por lo tanto, según lo declarado por Papadakis et al. (1999), la caracterización de un evento puede influir directamente en la respuesta potencial de una organización [...] La percepción de un evento está estrechamente vinculada a la actividad de barrido ambiental y el reconocimiento de las fluctuaciones ambientales.[...] La comprensión al pie de las vulnerabilidades organizacionales es esencial en la detección de potenciales eventos disruptivos (Bunard, Bhamra, 2011,12).

“Un sistema adaptativo diseñado intentará adaptarse a los cambio en el entorno para garantizar un funcionamiento continuo (Coiera 2007). El ajuste de la respuesta de estos sistemas para una interrupción puede lograrse principalmente a través de dos medios: ya sea a través de un contenido inteligente en la respuesta de un sistema, a través de la retroalimentación del medio ambiente que controla, o, a través de la capacidad de un sistema para ser reconfigurado con éxito a un modo apropiado de operación a través de la evaluación humana de las circunstancias ambientales (Coiera 2007).[...] Se requiere una comprensión de las vulnerabilidades de una organización (MacManus et al. 2007) para promover, además, un enfoque proactivo hacia la resiliencia y la mitigación de amenazas”. (Bunard, Bhamra, 2011,13).

Seville, Van Opstal y Vargo (2015) plantean que en un mundo profundamente globalizado, en donde la tecnología y las interdependencias y la velocidad de las comunicaciones colocan un escenario nuevo en donde la competitividad de la organización es cuestionada de forma continua. Por lo tanto la capacidad de percibir riesgos, antes ocultos pero presentes, llevan a una predicción cuya certeza es cuestionable en una gran medida.

Por ello “entonces la adaptación es el requisito para hacer frente a esta realidad”. Las organizaciones del hoy deben poseer la capacidad de gestionar la interrupción, sea esta previsible o lo imprevisto.

Sobre estas consideraciones el presente trabajo esperar lograr un acercamiento a una comprensión del por qué una organización empresarial cómo Industria de Textiles El Cedro con 50 años de existencia (1937 a 1997) no logró recuperarse, aprender de la experiencia y lograr sostener la organización.

Por ello consideramos pertinente la pregunta **¿Qué determina que una empresa pierda su capacidad de resiliencia y capacidad adaptativa?** Y esperamos aportar al inicio del camino en nuestro medio de estudiar tanto el cierre como la supervivencia de las empresas bajo el lente de la resiliencia organizativa.

CAPÍTULO IV

4.1 Metodología

La metodología se organiza a través de varias fases.

1.- Dado que Industria de textiles el Cedro fue fundada por emigrantes libaneses y gerenciada por uno de ellos para luego continuar con su heredero hasta el cierre definitivo, se consideró contextualizar sobre a) la migración árabe en el período Otomano a Colombia, sus causas, b) proceso de asimilación, aportes culturales de estos inmigrantes, formas de hacer negocios, política y costumbres culturales. Esto implicó una búsqueda bibliográfica y una entrevista al Sr. Samir Camilo Daccach gerente desde 1960 a 1990.

2. En segundo aspecto fue, igualmente, contextualizar respecto al desarrollo industrial textil en Colombia. Y las industrias iniciales en esta rama para el Valle del Cauca.

3.- Aquí se investigó sobre los orígenes legales de Industria de Textiles El Cedro. Consulta bibliográfica en diversas publicaciones (Biblioteca Departamental, Archivos

Banco de La República -Cali, Archivo histórico (archivos notariales) y Cámara de Comercio de Cali (archivo central).

4.- Al tomarse la pregunta central del trabajo ¿Qué determina que una empresa pierda su capacidad de resiliencia y capacidad adaptativa?, se estructura lo siguiente:

4.1- Se consulta e investiga la información legal de textiles El Cedro que reposa en los archivos centrales de la Cámara de Comercio de Cali se toman los siguientes elementos: registro Público Comercial -RPC- de 1932 a 1950. A continuación los datos reportados de balances contables de los cuales se determina y clasifican las cuentas dado los cambios en la legislación Colombiana para entregar información a la oficina de Impuestos Nacionales y luego a la DIAN. Se llevan los datos a pesos de 1995.

4.2- Se determinan cinco períodos para análisis:

Período 1947 a 1949, despegue en las nuevas instalaciones ubicadas en el barrio San Fernando de Cali.

Período 1950 a 1959, gerencia de Camilo Daccach (accionista fundador).

Períodos 1960 a 1969, 1970 a 1979, y 1980 a 1996 de Samir Camilo Daccach como gerente general (hijo de Camilo Daccach socio fundador)

4.3 Para cada período se estableció lo siguiente:

a) Contexto de la industria textil en Colombia.

b) Consideraciones contables.

c) Clasificación y ordenación por período de las actas de la Asamblea General de Accionistas, así como las de Junta Directiva

5.- Elaboración del marco teórico.

6.- Análisis contrastando teoría y hallazgos. Se construyó un cuadro que determina el contexto y una visualización del ciclo de vida de la organización; luego ordena los períodos y determina los siguientes aspectos para la construcción del análisis.

a) Se determinan las contingencias a partir de los eventos más relevantes de la industria textil colombiana en cada período fijado y las amenazas que surgen para la empresa Industria de Textiles El Cedro.

b) Se determinan los conceptos explicativos en los que se incluye la congruencia estructural (estructura, sistema de incentivos, proceso de toma de decisiones, estrategia). Oportunidades productivas y atención organizacional

c) Efectos en donde se determina la respuesta de la organización (sus condiciones internas) a través de evento(s) por cada período. Se analiza, entonces la resiliencia organizacional si se dio pérdida o se desarrolló; y los sistemas adaptativos, si se produjo un fortalecimiento o debilitamiento.

7.- Discusión y conclusiones y recomendaciones

8.- Restricciones. El desarrollo del caso está limitado por el nivel de hallazgos que los archivos proporcionaron para los períodos que se determinaron. De 1947 a 1959 la base de información reposa en los documentos del Registro Público Comercial -RPC-; y de 1960 a 1997 a través de los registros contables (básicamente los Balances) y las escrituras registradas por Industria de textiles El Cedro que reposan en el Archivo Central de la Cámara de Comercio de Cali. Igualmente las actas de Junta Directiva como de Asamblea General.

4.2 Objetivo general y objetivos específicos

4.2.1 Objetivo general

Desarrollar el caso de la Industria de Textiles El Cedro a través de una aproximación histórica y por medio del concepto de resiliencia.

4.2.2 Objetivos específicos

- Determinar los elementos generales de los aportes de la migración árabe en Colombia.

- Determinar los elementos históricos de la creación de la Industria Textiles El Cedro
- Determinar los elementos generales del contexto para la industria textil colombiana en cada período definido para Industria de Textiles El Cedro.
- Determinar los elementos generales del campo contable para cada período de la Industria de Textiles El Cedro.
- Desarrollar el análisis general de cada período a través de las actas de Junta Directiva y de las Asambleas Generales de accionistas de Textiles El Cedro.
- Desarrollar el análisis para cada período desde la resiliencia de Textiles El Cedro.
- Plantear los elementos básicos para la discusión final

4.3 Pregunta de Investigación

¿Qué determina que una empresa pierda su capacidad de resiliencia y capacidad adaptativa?

4.4 Justificación de la pregunta

Las organizaciones son sistemas complejos compuestos por agentes que se interconectan y vinculan de forma no lineal. Esto lleva a la conformación de un sistema dinámico, por tanto de cambio. Por ello es de suma importancia la comprensión de éste para permitir la construcción de todos los elementos necesarios que conforman la capacidad de recuperación ó resiliencia.

La literatura ha reconocido a su vez que las organizaciones pasan por un ciclo – de vida-, por lo tanto un vez las organizaciones nacen dependiendo de las decisiones que se tomen a su interior éstas se desarrollan y se expanden o desaparecen dentro de un contexto de mercado/industrial. Durante cada etapa éstas son afectadas por eventos de diferente orden. Estos eventos pueden ser de tipo económico (crisis y escándalos

financieros en donde la corrupción ha sido relevante); social (las inestabilidades políticas que llevan a golpes militares, la intervención de las potencias sobre territorios de ultramar que desembocan, en muchas ocasiones en guerras civiles), y ambiental (con consecuencias producto del acelerado cambio climático –huracanes, tifones, inundaciones- y movimientos telúricos) entre otros. Esto lleva a que las organizaciones –de todo orden social “deban esforzarse y adaptarse continuamente a fin de mantener la competitividad la cual debe ser viable en entornos inciertos” (Burnard y Bhamra, 2011, p. 2). Siempre existe incertidumbre sobre el futuro y es esta incertidumbre la que trae el riesgo” (Burnard y Bhamra, 2011, p. 5). Estas incertidumbres se incrementan o reducen de acuerdo cómo la organización logra superar cada uno de estos eventos durante su ciclo de vida.

Es en este contexto en que la capacidad de resiliencia toma importancia. De acuerdo con Burnard (2011)

“La resiliencia es una propiedad dinámica de sistemas y está vinculada a la capacidad de respuestas de un sistema. Ahora, la capacidad de recuperación de un sistema se determina por un conjunto de capacidades dinámicas y recursos que forman la capacidad de adaptación de éste” (pag. xx). Entonces podemos considerar que como cualidad fundamental es una forma para poder imaginar y construir respuestas cuando las situaciones de variabilidad le soliciten su capacidad de adaptarse a ese entorno sin que se transite por un período prolongado de estancamiento (Horne and Orr, 1998); tal como lo expresan Hamen y Valikangas (2003) “la resiliencia se refiere a la capacidad continua de reconstrucción”.

El camino que sigue una organización a través de los eventos disruptivos que vivencia la lleva a crear formas adaptativas y a construir aprendizaje.

“La capacidad de recuperación del nivel organizacional es una propiedad emergente que reside en las personas, sistemas, estructuras, infraestructuras, procedimientos y parámetros de la organización” (Burnard, Bhamra, 2011)

La figura 13, Marco de respuesta resiliente, muestra dentro del período crítico dos fases de alto interés: detección y activación. Esta relación resalta la correspondencia entre la causa y el efecto a través del vínculo de causalidad que se establece “entre la

entonces, aprendizaje “como un aspecto del comportamiento de un sistema en respuesta a una interrupción” (Bunard, Bhamra, 2011,11).

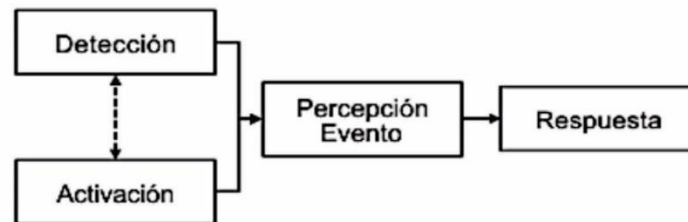


Figura 16. Detección y activación

Fuente: Burnard, Bhamra, 2011

Los autores Bunard y Bhamra expresan –en relación con la figura 14- que “Milliken (1987) establece que dada la naturaleza de la incertidumbre, puede ser difícil identificar amenazas y oportunidades con algún grado de confianza. Por lo tanto, según lo declarado por Papadakis et al. (1999), la caracterización de un evento puede influir directamente en la respuesta potencial de una organización [...] La percepción de un evento está estrechamente vinculada a la actividad de barrido ambiental y el reconocimiento de las fluctuaciones ambientales.[...] La comprensión al pie de las vulnerabilidades organizacionales es esencial en la detección de potenciales eventos disruptivos (Bunard, Bhamra, 2011,12).

“Un sistema adaptativo diseñado intentará adaptarse a los cambio en el entorno para garantizar un funcionamiento continuo (Coiera 2007). El ajuste de la respuesta de estos sistemas para una interrupción puede lograrse principalmente a través de dos medios: ya sea a través de un contenido inteligente en la respuesta de un sistema, a través de la retroalimentación del medio ambiente que controla, o, a través de la capacidad de un sitema para ser reconfigurado con éxito a un modo apropiado de operación a través de la evaluación humana de las circunstancias ambientales (Coiera 2007).[...] Se requiere una comprensión de las vulnerabilidades de una organización (MacManus et al. 2007) para promover, además, un enfoque

proactivo hacia la resiliencia y la mitigación de amenazas”. (Bunard, Bhamra, 2011,13).

Seville, Van Opstal y Vargo (2015) plantean que en un mundo profundamente globalizado, en donde la tecnología y las interdependencias y la velocidad de las comunicaciones colocan un escenario nuevo en donde la competitividad de la organización es cuestionada de forma continua. Por lo tanto la capacidad de percibir riesgos, antes ocultos pero presentes, llevan a una predicción cuya certeza es cuestionable en una gran medida.

Por ello “entonces la adaptación es el requisito para hacer frente a esta realidad”. Las organizaciones del hoy deben poseer la capacidad de gestionar la interrupción, sea esta previsible o lo imprevisto.

Sobre estas consideraciones el presente trabajo esperar lograr un acercamiento a una comprensión del por qué una organización empresarial cómo Industria de Textiles El Cedro con 60 años de existencia (1937 a 1997) no logró recuperarse, aprender de la experiencia y lograr sostener la organización.

Por ello consideramos pertinente la pregunta **¿Qué determina que una empresa pierda su capacidad de resiliencia y capacidad adaptativa?** Y esperamos aportar al inicio del camino en nuestro medio de estudiar tanto el cierre como la supervivencia de las empresas bajo el lente de la resiliencia organizativa.

CAPÍTULO V

5.1 Análisis

5.1.1 Gráfico guía para el marco analítico.

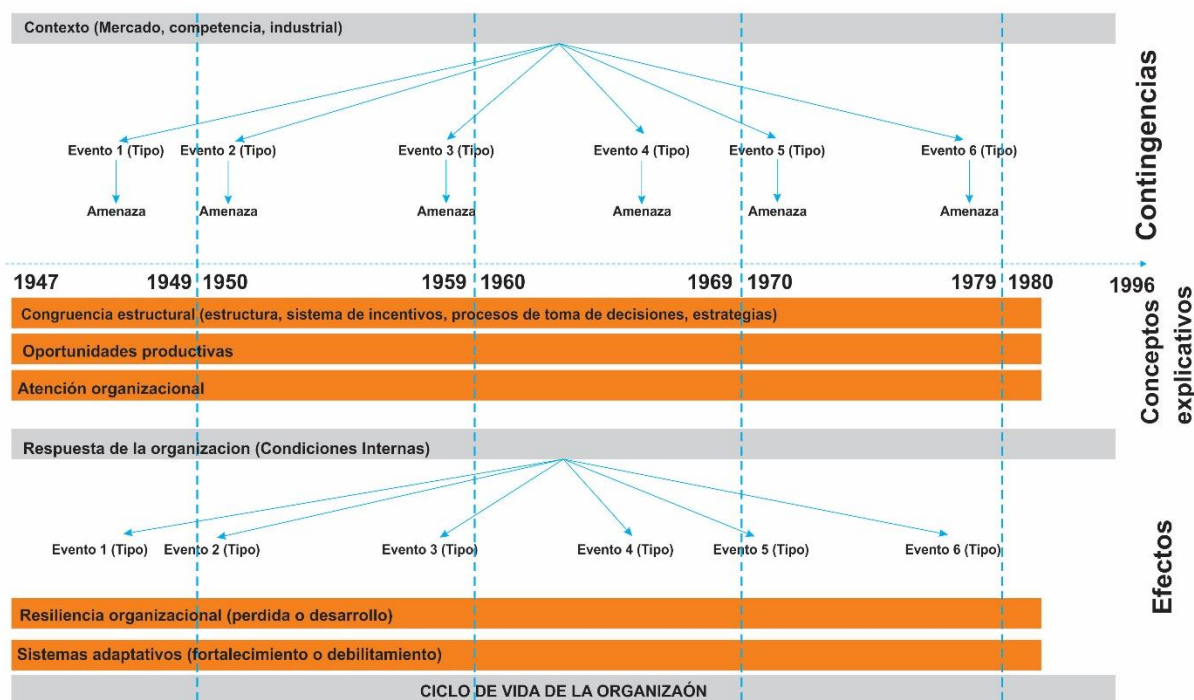


Figura 17. Gráfico guía para el marco analítico

5.2 Análisis por períodos

5.2.1 Período 1947-1949

Elementos generales para el contexto

El Ing. Q. Gabriel Poveda Ramos hace un informe sobre la industria textil colombiana para un período comprendido entre 1930 – 1962. Destaca que en 1925 se alcanza un punto alto en la producción de telas de algodón; para 1933 se produjeron los primeros tejidos de lana (paños), de punto y fibras sintéticas. Para 1942 se produjeron hilazas de lana.

En 1940 se produjeron 80.22 millones de yardas de telas de algodón, 4.76 millones de yardas de seda sintética y fibras artificiales; de paño se entregaron 1.42 millones de metros. Diez años después 204.22 millones de yardas de algodón, 3.56 millones de metros de paño y 30.03 millones de yardas en seda artificial y otras fibras sintéticas. Se considera que el más rápido desarrollo de la industria se dio entre 1925 y 1943 multiplicándose por diez la producción. (Revista Colombia Textil N° 2 año 1, 1964)

Ahora para Industria de Textiles El Cedro el RPC (Registro Público de Comercio) de marzo 12 de 1947 reporta un Activo Bruto de \$3'452.505,22. 20 años de tiempo de duración; en bienes raíces el edificio de la fábrica. Y se reportan dos sociedades que los referencian: Central Automotor Ltda y El Marañon S.A. Trabajadores sin variación a lo reportado en 1946.

Los datos que se reportan para el RCP de 1948 van a dar unos interesantes datos. Siguen apareciendo como fabricante de tejidos en rayón e importadores de mercancía en general. Pero el Activo Bruto disminuye a \$2'777.904,43, en bienes raíces reportan el edificio de la fábrica con su terreno y el edificio de Central Automotor Ltda (que en el año anterior figuraba como sociedad que los referenciaba comercialmente. Los datos de personal trabajador muestran un ensanchamiento enorme de la fábrica. Se pasa de 10 hombres y 7 mujeres a 101 hombres y 237 mujeres.

El RCP del 31 de marzo de 1949 reporta un Activo Bruto de \$3'669.871,33. Sigue registrando la fábrica, el terreno donde ella está dispuesta y el edificio de Central Automotor Ltda. Los empleados reportados son 122 hombres y 245 mujeres (mayor que en el registro de 1948).

En marzo 29 de 1950 el RPC da un Activo Bruto de \$4'283.294,80. Solo especifican para bienes raíces un monto de \$1'695.200 (urbanos). El número de empleados aumenta a 130 hombres y 250 mujeres.

El análisis realizado corresponde a las cifras presentadas por la empresa a la cámara de comercio a través de los estados financieros balance general y estado de resultados, se trabajan a precios corrientes en razón a que sus componentes son partidas monetarias, expresadas en valores nominales de origen, es decir, que no

cambian por efecto de las variaciones en el nivel general de precios, aunque sí se ven fuertemente afectados en términos de poder adquisitivo.

Se deja en constancia que durante los primeros años de análisis la información contable a pesar de ser la información oficial, no se puede garantizar la homogeneidad de criterio en el registro, puesto que no existía una regulación oficial para la presentación de esta ante usuarios externos de la información. En ese sentido, en Colombia en 1971 es que se emite el Código de Comercio, en donde se reglamentan y fijan ciertas reglas para establecimiento de los hechos económicos que serán de importancia para registrar en la contabilidad, para presentar en el balance general y en el estado de pérdidas y ganancias, pero sin establecer una estructura uniforme de presentación. El decreto 2160 de 1986, marca otro punto de cambio en la regulación de la contabilidad, y finalmente los decretos 2649 y 2650 de 1993 en los que se indican claramente la estructura de las empresas comerciales definiendo principios contables, las normas básicas y las normas técnicas que se deben utilizar en el registro, consolidación y revelación de la información económica a presentar.

Elementos generales del campo contable

El primer período analizado es del 1947 a 1949. Durante este período se da un crecimiento del activo (54%) representado fundamentalmente en los activos fijos (edificio de la planta) y en el activo no corriente por el aumento en los inventarios y las cuentas por cobrar.

Tabla 4. Periodo de 1947 a 1949.

	1947	1948	1949
Activo Corriente	1.458.575	1.563.152	2.125.198
Activo No corriente	1.319.329	2.106.720	2.158.097
Total Activo	2.777.904	3.669.871	4.283.295
Pasivo Corriente	2.027.904	2.919.871	3.533.295
Pasivo no corriente	-	-	-
Total Pasivo	2.027.904	2.919.871	3.533.295
Patrimonio	750.000	750.000	750.000
Total Pasivo + Patrimonio	2.777.904	3.669.871	4.283.295

Un análisis financiero general con las razones básicas financieras nos permite identificar que la situación financiera de la empresa en su inicio no es una de sus fortalezas tal como podemos ver en el siguiente resumen:

Tabla 5. Situación financiera periodo de 1947 a 1949.

Razón Financiera	1947	1948	1949
Razón de liquidez	0.72	0.54	0.60
Prueba acida	28%	40%	31%
Razón de endeudamiento total	73%	80%	82%
Capital de Trabajo	(569.329)	(1.356.720)	(1.408.097)
Solidez	1,37	1,26	1,21
Índice de propiedad (complemento)	27%	20%	18%

La razón de liquidez nos indica que las deudas a corto plazo sobrepasan las disponibilidades de pago, y por lo tanto tiene problemas de liquidez, pues el activo Corriente que posee es insuficientes para afrontar sus compromisos, y para este caso los pasivos se respaldan con los activos fijos, tal como nos muestra la razón de solidez.

Análisis general del período

Tal como se indica en ítem anterior la empresa transita por colocar a punto su capacidad de producción y por lo tanto ir mejorando la liquidez. Es un período, según Poveda, donde el mayor crecimiento de la industria textil se da entre 1923 y 1943, multiplicándose por diez la producción. Podríamos considerar que, aunque se da un crecimiento (tomando el número de empleados por año) se ha llegado tardíamente a la industria así en Valle del Cauca no fuese suficientemente consolidado el aparato fabril textilero con un número de 8 establecimientos incluyendo a Industrias textiles El Cedro. Pero el mercado era bastante limitado. Harold Banguero y Carlos Castellar (Banguero, Castellar. La transición demográfica en Colombia. 1991) proporcionan los siguientes datos: población total para 1938 es de 8'701.816 y la población económicamente activa de 4'492.360 y para 1951 la población es de 11'548.172 y la población económicamente activa es de 3'755.607; lo que nos da un acercamiento a dimensionar la estrechez del mercado nacional.

Debemos considerar que la creación de Industria de Textiles El Cedro respondería al concepto de empresas de desarrollo tardío. Que han llegado a la industria, en este caso la colombiana, cuando localmente se ha llegado a una madurez. Este tipo de empresas adquirirán y operarán con tecnologías obsoletas, considerando en sus mínimos análisis que el mercado soporta un nuevo competidor bajo estas condiciones.

De esta forma Samir Camilo Daccach lo expresa en la entrevista:” Ellos previeron que la guerra se iba a venir, y que iba a ser necesaria la producción de textiles. Ellos eran importadores de textiles y distribuidores de textiles. Se dieron cuenta de que esa fue una visión que tuvo mi padre de que eso se podía escasear. Entones que era bueno montar una fábrica. Mi padre viajó a Europa, consiguió las maquinarias y parte de la maquinaria que fue hundida en un barco. Pero la maquinaria llegó y la empresa empezó a funcionar en 1939 como fábrica. Eh... yo recuerdo pues, cuando estaban construyendo la fábrica, yo iba con mi padre los fines de semana a ver como iba la obra y demás, y yo lo recuerdo. Y para mi fue un sueño...esa fábrica y la vinculación con la gente que trabajaba en la empresa”.

Añade el entrevistado respecto a elementos que se consideran participantes de la intuición “yo creo que en parte era el olfato, el sentido común. A demás las noticias demoraban mucho [...] yo de niño recuerdo que allá prendían la radio para tratar de oír las noticias de la guerra, de cómo iba ese asunto”. Podría considerarse una decisión intuitiva de oportunismo; no había un análisis sólido, sobre datos estadísticos, que permitiese apreciar más ampliamente el mercado nacional y proyección de crecimiento.

Análisis desde la resiliencia

Si partimos de considerar que las organizaciones son sistemas complejos donde sus componentes interactúan de forma no lineal entonces nos encontramos en un campo dinámico. Lo que implica complejidad. De ahí la necesidad de comprender las relaciones que se construyen para concebir la posibilidad de vislumbrar la situación por la que se transita, la toma de decisiones sobre ella y las consecuencias que se derivan; ello implica lograr avanzar sobre la capacidad de recuperación.

En el ciclo metafórico de nacer, crecer, desarrollarse y morir, la primera fase para Industrias Textiles El Cedro representó aprovechar de una situación por la que el planeta transitaba, la segunda guerra mundial. El análisis que realizan los socios fundadores Zaccour (Edmond y Luis) y Daccach (Camilo) se afianzaba sobre el oportunismo. Las consideraciones básicas que conformaban se cimentaban en que si la guerra se desataba no habría forma de importar los textiles dado que las potencias occidentales y orientales entrarían en conflicto sin poder calcular su duración. El sentido de ser de estos inmigrantes libanese era el comercio. Básicamente las importaciones (y en ellas su gran afinidad los géneros). De una intuición sostenida por la experiencia local (desde la buhonería hasta la implementación de puntos fijos de comercialización -los almacenes) hasta de momentos vividos en la industria de textiles de seda natural (Camilo Daccach en el Líbano), permiten recrear primero la idea de implementar una usina textilera para luego implementar el emprendimiento.

Los capitales formados en el comercio hacen un giro, casi normal para invertirse en la industria. Ser industrial no solamente implicaba participar en el desarrollo del aparato productivo regional, sino que en el imaginario social implicaba la creación de un prestigio mayor y un especial reconocimiento social. Para los Zaccour-Daccach era consolidar su incrustación en sociedad elitista de la ciudad de Cali. Nos lo muestra la entrevista que Samir Camilo Daccach nos entrega al narrarnos el tránsito del Club San Fernando (clase media) y llegar a ser socios del Club Campestre y del Club Colombia (acceso solo para las familias que conformaban el entramado de la elite económica, social y política), así como ser socio de la Plaza de Toros Cañaveralejo.

La investigación no logró obtener la información para la toma de decisión respecto a lugar de ubicación, tipo de maquinaria y mercado a acceder. Deducimos que era maquinaria de segunda por la capacidad de los capitales invertidos, pero que podían responder con cierta satisfacción a las percepciones de los consumidores de la época. Creemos que el mercado se plantearía hacia pequeñas ciudades y su ruralidad, lo que implicaba un amargen al nivel de calidad no muy exigente de los textiles. La experiencia del comercio en telas -con locales en la capital del departamento del Valle- y el recorrido

por las veredas y ciudades menores (vale denominarlas pueblos) podría mantener el análisis a partir de la intuición.

Las instalaciones implican un dimensionamiento de tipo empresa grande (para Colombia) . Cuando poseían 29 trabajadores en 1942 y llegan a 367 en 1949. El riesgo estaba asumido lo que implicaba que instaba a una gestión de él como estrategia exitosa. Hemos considerado que la estructura organizacional responde a la forma de ‘organización lineal’, la dirección estaba centralizada en los tres socios. Hasta el final de la década de los cuarenta no se presentaban interrupciones o discontinuidades. Para este momento (1940) se produjeron 80.22 millones de yardas de telas de algodón, 4.76 millones de yardas de seda sintética y fibras artificiales; de paño se entregaron 1.42 millones de metros.

Lo que no permitía predecir, que el éxito fuese frágil y subjetivo. Se requiere un alto nivel de pensamiento para desarrollar sistemas adaptativos capaces de proporcionar una respuesta “flexible”. (Burnard, Bhamra, 2011, 7). La situación y el medio era estable respecto a la situación mundial. La guerra ha finalizado y se reconstruye lo devastado; los aparatos industriales de las potencias en beligerancia no podían intervenir en el nivel de globalización existe, excepto Estados Unidos de América, el gran vencedor capitalista. La resiliencia se daba en otras latitudes (Hamel y Valikangas (2003) la resiliencia se refiere a la capacidad continua de reconstrucción).

En el Valle del Cauca – Cali y Yumbo- la instalación de empresas extranjeras se da en gran medida. La violencia es rural y la ciudad crece por la migración de los campos; hay necesidad de mano de obra básica. Por lo tanto la capacidad de percibir riesgos, antes ocultos pero presentes, llevan a una predicción cuya certeza es cuestionable en una gran medida.

5.2.2 Período 1950-1959

Elementos generales para el contexto

El valor bruto de la producción pasó de \$431.5 millones de pesos en 1930 a \$2.120 millones en 1962. “Su importancia económica se mide por el valor agregado, representa

más de 800 millones año que constituyen el 15.7 % del total fabril. Ello le da el primer puesto en todas las ramas industriales”.

Respecto a las importaciones estas pasaron de 27.7 en millones de dólares para 1951 a 4.3 en 1959 (siendo el dato más bajo) y 5.8 en 1960. “Aparte de máquinas y repuestos, las mayores necesidades de importación son lanas sucias, hilazas y nylon, acetatos y anilinas, pulpa de celulosa, productos químicos, aprestos, soda cáustica, tiosulfato de sodio, colorantes diversos, hilos de caucho e hilazas de lantex e hilazas y fibras artificiales”.

En cuanto a las materias primas incluyendo energía y demás insumos el monto llega a los \$1.200 millones anuales, de los cuales el 80% son productos colombianos. “Ha sido el renglón industrial que mayores avances ha logrado en la sustitución de sus insumos importados por domésticos”.

Para 1952 se procesaron aproximadamente 53.000 toneladas de algodón y unas 2.500 de otras fibras (la, acetato, viscosa, lino etc.). Y gran consumidor de la industria química en productos como soda cáustica, hipoclorito de sodio, ácido acético, detergente, agua oxigenada, acetona y colorantes.

A nivel de energía y combustibles consume 300 millones de Kw/hora y 320 mil barriles de fuel-oil

Paso del año de 1953 de tener 36.850 personas a 45.100 en 1962. Es la industria que ocupa más mujeres constituyendo 1/3 de la fuerza laboral.

Por ramas de la industria la distribución laboral es el 40% en las empresas de algodón, el 16,5% a la industria de tejidos de punto y una proporción igual para las sederías.

La productividad en valor agregado por trabajador a aumentado notablemente al pasar de \$7.238 en 1953 a \$14.480 en 1959.

En 1956 se trabajaron 71'337.000 horas hombre y se llegó a 130 millones en 1962.

“De 1959 a 1961 el promedio de inversión fue de \$92 millones año”.

Don Luis Echavarría Villegas con motivo del lanzamiento de la revista Colombia Textil va a recalcar que una situación que afecta a la industria textil es la falta de poseer recurso humano idóneo para sostener el punto a que se ha llegado en esta rama industrial; la necesidad de intercambiar información entre las diferentes empresas. “ A preparar a los jóvenes en todos los ramos de la industria debe ser la consigna textil” (Revista Colombia Textil 1er trimestre de 1964. N° 1 año 1).

Se crean dos empresas dentro de la Industria textil: Nylon-de Colombia S.A. de capitales colombianos, alemán y suizo. Iniciará operaciones en 1965 en Medellín produciendo fibras de nylon. De igual forma Coltejer se asocia con la empresa United Merchants y crea una planta productora de fibra poliéster (Revista Colombia textil 2do trimestre de 1964, N°2 año).

Se reunió en Medellín la rama textil de la ANDI y mostro los siguientes datos: inversión superior a los \$100 millones anuales contribuyendo con un 6,7% superior a la fijada en su plan decenal del 3,6%. Se producen bienes manufacturados por \$2.600 millones que permiten ingresos al país por \$1.000 millones. Se emplea materia prima y servicios nacionales por un monto de \$1.350 millones. Se han creado 45.200 empleos cuyos salarios contribuyen al sostenimiento de 250.000 personas. (Revista Colombia textil 2do trimestre de 1964, N°2 año).

Tejicondor abre de nuevo exportaciones enviando 1'300.000 yardas de tela cruda a Inglaterra y está próximo a finiquitar envíos a Francia y gran parte de Centroamérica (Colombia Textil N°3 año 1964).

La empresa Polímeros de Colombia S.A. abre producción de fibras poliestéricas propias para mezclas con lana, algodón y rayones.

El valor bruto de la producción pasó de \$431.5 millones de pesos en 1930 a \$2.120 millones en 1962. “Su importancia económica se mide por el valor agregado, representa más de 800 millones año que constituyen el 15.7 % del total fabril. Ello le da el primer puesto en todas las ramas industriales”.

Respecto a las importaciones pasaron de 27.7 en millones de dólares para 1951 a 4.3 en 1959 (siendo el dato más bajo) y 5.8 en 1960. “Aparte de máquinas y repuestos, las mayores necesidades de importación son lanas sucias, hilazas y nylon, acetatos y anilinas, pulpa de celulosa, productos químicos, aprestos, soda cáustica, tiosulfato de sodio, colorantes diversos, hilos de caucho e hilazas de lantex e hilazas y fibras artificiales”.

En cuanto a las materias primas incluyendo energía y demás insumos el monto llega a los \$1.200 millones anuales, de los cuales el 80% son productos colombianos. “Ha sido el renglón industrial que mayores avances ha logrado en la sustitución de sus insumos importados por domésticos”.

Por ramas de la industria la distribución laboral es el 40% en las empresas de algodón, el 16,5% a la industria de tejidos de punto y una proporción igual para las sederías.

La productividad en valor agregado por trabajador ha aumentado notablemente al pasar de \$7.238 en 1953 a \$14.480 en 1959.

En 1956 se trabajaron 71'337.000 horas hombre y se llegó a 130 millones en 1962.

“De 1959 a 1961 el promedio de inversión fue de \$92 millones año”.

La moda

Y la moda va a indicar las tendencias que llevan a la industria a pensar y ofrecer textiles que contribuyan a crear y afianzar los deseos del consumidor. Para los años 50 ya había una experiencia con el uso de fibras sintéticas (la ofelina y acrílicos ya se movilizaban con anterioridad a 1950). Esto llevo a la primera ley (en USA) sobre fibras inflamables en tejidos para uso humano. Los expertos en publicidad van denominar esta época como ‘década del milagro de las fibras’. “Los consumidores compraban ropa y telas para el hogar, hechas de nylon, poliéster y fibras acrílicas y sus mezclas con fibras naturales. [...] Los tejidos hechos de fibras sintéticas ganaron alta aceptación en el mercado y las mujeres aprendieron a controlar la temperatura de sus planchas eléctricas para planchar los nuevos tejidos. [...] Los problemas inherentes a las fibras sintéticas

(baja absorbencia, alta estática, etc.) la respuesta fue de un gran mezcla y fibras modificadas.” El trabajo en el hogar, se hacía más fácil, con la introducción de sábanas marcadas como sanforizadas, libres de arrugas, protegidas contra el polvo, manchas y el moho”. La tv contribuyó a modificar las percepciones de la forma de vestir. Las formas tradicionales fueron confrontadas y los colores rompieron esquemas. París marcaba la moda, en especial la femenina; copia y diseños adaptados se ampliaron. “Los costureros franceses se inclinaron más tejidos de alta costura en seda, lana y lino”. [...] “Muy pronto las iniciales de los nombres de los diseñadores aparecieron en las toallas, fundas de almohadas y sábanas. Los tonos pastel y blancos de los períodos de guerra y postguerra fueron prontamente remplazados por tonos más fuertes y vivos” (Colombia Textil N°127 septiembre-noviembre de 1998)

Elementos generales del campo contable

El segundo período que se establece para el análisis corresponde a la década de los 50 (1950-1959). Es importante anotar que para el año 51 la información recopilada no presenta equilibrio en la ecuación contable ($\text{Activo} = \text{pasivo} + \text{patrimonio}$); sin embargo se incorporan al análisis dado que no es una diferencia significativa (0.39% del valor del activo), y nos permite una continuidad en las cifras revisadas.

En general durante la década se presentó un crecimiento del activo, excepto durante los años 1952 y 1953 (-8% y -2% con respecto al año inmediatamente anterior). Del año 1954 en adelante se ve un crecimiento del activo, siendo el año 1955 con mayor crecimiento (18% de aumento del activo con respecto a 1954). Así mismo se ve una disminución del pasivo durante los primeros 7 años, y a pesar de que en los últimos dos años de este período aumentó el pasivo, mantiene una participación menor en su respaldo al activo.

Tabla 6. Periodo de 1950 a 1954.

	1.950	1.951	1.952	1.953	1.954
Activo Corriente	2.521.580	3.190.965	2.726.979	2.639.117	2.847.128
Activo No corriente	2.932.158	2.743.547	2.748.605	2.752.779	3.288.654
Total Activo	5.453.738	5.934.513	5.475.584	5.391.896	6.135.782
Pasivo Corriente	4.703.738	3.314.783	2.838.296	2.754.608	2.635.782

Pasivo no corriente	-	-	-	-	-
Total Pasivo	4.703.738	3.314.783	2.838.296	2.754.608	2.635.782
Patrimonio	750.000	2.643.228	2.637.289	2.637.289	3.500.000
Total Pasivo + Patrimonio	5.453.738	5.958.011	5.475.584	5.391.896	6.135.782

Tabla 7. Periodo de 1955 a 1959.

	1955	1956	1957	1958	1959
Activo Corriente	3.835.848	4.552.302	4.406.700	4.269.352	4.920.478
Activo No corriente	3.425.288	3.210.828	3.652.636	4.381.584	4.666.372
valorizaciones					
Total Activo	7.261.137	7.763.130	8.059.336	8.650.936	9.586.850
Pasivo Corriente	2.600.917	2.575.547	2.493.148	3.084.748	4.020.663
Pasivo no corriente	-	-	-	-	-
Total Pasivo	2.600.917	2.575.547	2.493.148	3.084.748	4.020.663
Patrimonio	4.660.220	5.187.583	5.566.187	5.566.187	5.566.187
Total Pasivo + Patrimonio	7.261.137	7.763.130	8.059.336	8.650.936	9.586.850

Durante la década del 50 se presentó un crecimiento del activo del 76%, pasando de \$5.453.738 a \$9.586.580, soportado principalmente en el incremento del activo corriente, este incremento a su vez está acompañado de un crecimiento del patrimonio (87%) y una disminución del pasivo (17%) dando un primer elemento de crecimiento de la empresa.

Tabla 8. Situación financiera periodo de 1950 a 1954.

	1.950	1.951	1.952	1.953	1.954
Razón de liquidez	0,54	0,96	0,96	0,96	1,08
Prueba Acida	33%	32%	47%	51%	51%
Razón de endeudamiento total	86%	56%	52%	51%	43%
Capital de Trabajo	-2.182.158	-123.817	-111.317	-115.490	211.346
Solidez	1,16	1,79	1,93	1,96	2,33
Índice de propiedad (complemento endeudamiento total)	14%	45%	48%	49%	57%

Tabla 9. Situación financiera periodo de 1956 a 1959.

	1956	1957	1958	1959
--	------	------	------	------

Razón de liquidez	1,77	1,77	1,38	1,22
Prueba Acida	97%	97%	86%	67%
Razón de endeudamiento total	33%	31%	36%	42%
Capital de Trabajo	1.976.755	1.913.551	1.184.603	899.815
Solidez	3,01	3,23	2,8	2,38
Índice de propiedad (complemento endeudamiento total)	67%	69%	64%	58%

En los primeros tres años se mantiene una razón de liquidez no favorable, puesto que no es suficiente el activo corriente para respaldar el pasivo corriente; sin embargo a partir del año 1953 la razón presenta un leve cambio respaldando el pasivo corriente en una proporción de uno a uno, pero cabe resaltar que durante esta década no existe pasivo a largo plazo, y que por lo tanto nos lleva a un nivel de endeudamiento menor pasando del 86% al 42% y generando así mismo un capital de trabajo propio de la empresa. Estas cifras nos muestran un nivel de consolidación de la empresa.

Análisis general del período

Para la industria textil colombiana en su conjunto es una década muy favorable en especial para Antioquia, seguido de Bogotá y Barranquilla. “Ha sido el renglón industrial que mayores avances ha logrado en la sustitución de sus insumos importados por domésticos”. Produce mercancías por un valor de \$1.200 millones al año siendo el 15% de la industria fabril nacional.

Paso del año de 1953 de tener 36.850 personas a 45.100 en 1962. Es la industria que ocupa más mujeres constituyendo 1/3 de la fuerza laboral

“Aparte de máquinas y repuestos, las mayores necesidades de importación son lanas sucias, hilazas y nylon, acetatos y anilinas, pulpa de celulosa, productos químicos, aprestos, soda cáustica, tiosulfato de sodio, colorantes diversos, hilos de caucho e hilazas de lantex e hilazas y fibras artificiales”. En general la industria más consolidada a nivel de todo el aparato productivo nacional.

Análisis desde la resiliencia

En general durante la década para Textiles El Cedro se presentó un crecimiento del activo, excepto durante los años 1952 y 1953 (-8% y -2% con respecto al año inmediatamente anterior). Esto concuerda con el entrar en un período crítico. Tomando como base los datos reportados de personal al Registro Público Comercial -RPC- se presenta una disminución enorme en la cantidad de personal contratado. El año de 1952 reporta 60 personas y 1959, 57 trabajadores, contra los 380 de 1950.

Si nos atenemos a las consideraciones contables del año 1954 en adelante se ve un crecimiento del activo, siendo el año 1955 con mayor crecimiento (18% de aumento del activo con respecto a 1954). Así mismo se ve una disminución del pasivo durante los primeros 7 años, y apesar que en los últimos dos años de este período aumentó el pasivo, mantiene una participación menor en su respaldo al activo. Podría considerarse que es la consecuencia de una disminución profunda en el pago de salarios.

Pero cabe aquí resaltar un hecho de interés. El mayor socio, Edmond Zaccour vende a sus dos asociados en 1953. Camilo Daccach se convierte en el mayor accionista con 2/3 de las acciones. El interés está, no tanto en este hecho, sino que Zaccour compra una empresa textil ubicada en Palmira - en 1954- a la firma Colombo Americana de Tejidos para la fabricación de paños de lana, y telas de seda y algodón (situada en la carrera 11 con calle 18). Se renuevan edificaciones y maquinaria. Entra en funcionamiento en 1955 con el nombre de Utratex.

Pareciera que este movimiento no llamara la atención a Camilo Daccah al considerar que había suficiente mercado para un competidor que se establecía a través de adquirir una empresa textil y que conocía de la experiencia vivida en Textiles El Cedro. Se diría que el esquema de abrir almacenes en el comercio de las telas era válido para las fábricas. Se desconocían las características e implicaciones de estos dos eslabones, fabricación y comercialización a través de agentes.

Se transita la crisis y no hay documentación que nos permita inferir sobre una reflexión al respecto. Por consiguiente no hay una capacidad de adaptación que permita comprobar los supuestos de riesgo; reinventar la estructura organizacional; aumentar la capacidad de respuesta y fomentar la experiencia continua. El aprendizaje organizacional no se vislumbra. Y por tanto “La capacidad de aprender, del conjunto de

la organización, a través de la lectura de los acontecimientos vividos, así como impulsar las transformaciones en sus miembros y la cultura organizacional llevan a crear las capacidades necesarias para responder a crisis o a eventos inusitados que permitan la sobrevivencia y nueva recuperación”.

No hay liderazgo resiliente. “La base del liderazgo resiliente es un enfoque de “ven conmigo”, que fomenta la participación de todos los miembros de la organización en la creación de una visión de un mañana mejor”.

Un elemento a considerar es que si los trabajadores y la comunidad donde está incrustada la organización no son resilientes pues ésta difícilmente podrá comportarse como tal. Deducimos que Cali no llenaba esta característica (aun si ha pasado por el atentado del 7 de agosto de 1956).

Y finalmente la construcción de capital social. “Los ‘dividendos’ de un capital social emergen cuando verdaderamente la organización prioriza a su recurso humano, esto puede permitir que la empresa sea atractiva para reclutar los mejores talentos, pero igualmente fortalece la lealtad con sus clientes y proveedores; y asegura una mayor conectividad y reputación con la comunidad circundante”.

5.2.3 Período 1960-1969

Elementos generales para el contexto

“De 1959 a 1961 el promedio de inversión fue de \$92 millones año”.

“En la década del 60, Colombia alcanzó la autosuficiencia en abastecimiento de algodón, algunas fibras sintéticas, telas y confecciones, gracias a la política de fomento de exportaciones no tradicionales, irrumpiendo en el mercado mundial como exportadora permanente de algodón, hilazas, telas y confecciones”. Fue así como en 1965 por primera vez el valor de las exportaciones superó el de las importaciones, en una proporción de US\$12 contra US\$5 millones” (Revista Colombia Textil N° 115 de septiembre-diciembre de 1994).

Las exportaciones latinoamericanas entre 1960-1963 aumentaron un 31,6% respecto a 1950-1953 siendo los países más destacados Méjico, Venezuela, Colombia

(con un crecimiento económico de 6.3%, 6.0% y 5.7% respectivamente) (Revista Colombia Textil, Año 2, N°4 de 1965).

Se firma en Manizales la escritura de constitución de la empresa Fibras Acrílicas de Colombia S.A. auspiciada por la Corporación Financiera de Caldas con un capital inicial de 70 millones; espera entrar en producción en 1967 con un procesamiento de 2.500 toneladas de fibra acrílica. (Revista Colombia Textil, N° 6 año 3,1966).

Coltejer cumple 10 años de iniciar sus exportaciones; luego de un receso exportó telas crudas, acabadas e hilazas por un total de US\$2'400.000 (año de 1963); a primer semestre de 1964 ya el monto asciende a US\$1'600.000.

De igual forma Fabricato entra por primera vez a exportar. Inicia con Panamá y otros países de Centroamérica para una cifra de US\$154.000 en 1963; a 1964 los pedidos suman 4'692.300 yardas de tela valoradas en US\$870.000 (telas acabadas a Centroamérica, Panamá y crudas a Inglaterra y USA).

Tejicondor abre de nuevo exportaciones enviando 1'300.000 yardas de tela cruda a Inglaterra y está próximo a finiquitar envíos a Francia y gran parte de Centroamérica (Colombia Textil N°3, 1964).

La empresa Polímeros de Colombia S.A. abre producción de fibras poliéstericas propias para mezclas con lana, algodón y rayones.

Celanese de Colombia S.A. en Yumbo -Valle del Cauca- y Polímeros colombianos S.A. -en Medellín- entregaron al mercado producción de fibras poliéstericas aptas para mezclas con algodón, lana. Cetrel y Primel son las fibras ofertadas respectivamente. Desafortunadamente gran parte de las fábricas textileras no cuentan con la maquinaria adecuada para tejer estas mezclas.

“... en Latinoamérica el consumo de los productos textiles se encuentra bastante equilibrado con la producción y en tal virtud las importaciones son muy limitadas y también muy reducido en el volumen de las exportaciones de tales artículos. Ello es el resultado del círculo vicioso en que se ha movido la industrialización latinoamericana, consistente en que la productividad no puede incrementarse por ser demasiado

pequeños los mercados nacionales y los mismos no pueden expandirse precisamente porque su calidad y sus precios no resisten la competencia de los países con más alto avance industrial. Los costos y el porcentaje de equipo plenamente utilizado no son satisfactorios. [...] Un factor que no es posible menospreciar es el avance cada día más lento que se presenta en estos países en cuanto renovación del equipo textil" (Pastrana Misael, Revista Colombia Textil año 2 N°4 de 1965).

Las exportaciones latinoamericanas entre 1960-1963 aumentaron un 31,6% respecto a 1950-1953 siendo los países más destacados Méjico, Venezuela, Colombia (con un crecimiento económico de 6.3%, 6.0% y 5.7% respectivamente) (Revista Colombia textil año 2 N°4 de 1965).

Textiles UNICA de Manizales, luego de un ejercicio de más de 10 años experimentando en la exportación de telas hacia Centroamérica realiza la entrada al mercado norteamericano. "Quiero relieves la importancia de exportaciones como la de telas a Estados Unidos porque significa la venta de un producto manufacturado en la cual van involucrados la técnica y el trabajo colombianos, al mercado más competido del mundo. Ya no es la exportación de unos productos primarios que dependen más que todo de la bondad de la tierra" (Luis Prieto Ocampo, Revista Colombia Textil, año 2 N°4 de 1965).

En el editorial se plantea que debe ampliarse la cuota textilera en los países desarrollados para beneficiar un crecimiento y desarrollo mundial en donde los países en subdesarrollo puedan ampliar sus mercados fuera de fronteras teniendo como efecto el aumento de empleo y mejores ingresos para sus habitantes; por lo tanto se recomienda que los países en vanguardia mantengan el status quo en esta industria. Si se da esto el crecimiento y capacidad de compra per cápita llevaría a entender mejor el abrir el mercado a nuevos productos de los grandes conglomerados industriales del primer mundo (Revista Colombia Textil primer trimestre año 1966, N° 6 año 3).

Se funda en Medellín la empresa Textiles Loaira Ltda, en donde es de destacar que sus socios están vinculados a la industria de confecciones (Confecciones Leonisa de Medellín, Camisas Don Félix de Pereira entre otros); sus líneas de producción serán telas para cortinería, telas livianas para confecciones femeninas y telas de uso industrial.

Se firma en Manizales la escritura de constitución de la empresa Fibras Acrílicas de Colombia S.A. auspiciada por la Corporación Financiera de Caldas con un capital inicial de 70 millones; espera entrar en producción en 1967 con un procesamiento de 2.500 toneladas de fibra acrílica. (Colombia Textil, 1966, N° 6 año 3).

Mundialmente el año de 1950 presenta una ruptura tecnológica y técnica al introducirse las fibras sintéticas como componentes o mezclas para las telas de fibras de origen natural y especiales totalmente elaboradas con ellas. Esto implicó una disminución a nivel mundial. Para este momento la producción llegó a 47.000 toneladas llegando a cuadruplicarse en 1965 con 2'300.000 toneladas y para 1970 llegar a 3'200.000. la repercusión ha sido muy grande para la producción algodonera en especial. “Tres factores son los que esencialmente determinan la situación del mercado textil:

1. Para un gran número de fabricantes, el concepto tradicional de las fibras naturales ha perdido ya su vigencia.
2. Mediante el empleo de mezclas, y sabiendo escoger la fibra apropiada, se pueden fabricar telas con características definidas de antemano, en cuanto a su uso final.
3. Finalmente, las mezclas de fibras permiten satisfacer los nuevos caprichos y variantes de la moda”. (Kramer, Hans. Colombia Textil, 2do trimestre, 1966, N°7 año 3).

El editorial de la revista Colombia Textil (3er trimestre, 1966 N°8 año 3) plantea que la producción en la Comunidad Europea -CE- ‘se ha mantenido o mejorado, lo que quiere decir que la contracción de la mano de obra’ se debió a mayor automatización y eficiencia en producción y equipos. Esto es lo que constituye la mayor amenaza para la industria textil en los países en vía de desarrollo, puesto que para éstos la adquisición y reposición de equipos por los más modernos representa un esfuerzo casi imposible”.

Fabricato constituye en Nicaragua la empresa Textiles de Fabricato Nicaragua con capital colombiano en asocio con la Corporación Nicaragüense de Inversiones. El personal técnico, ingenieril y administrativo son entrenados en Bello (50 personas).

En entrevista concedida por el señor Jaime Olarte R. vicepresidente de Fabricato a la revista Colombia Textil (1er trimestre 1968 N°12 año 5) hace referencia al siguiente eslabón de la cadena productiva textilera, la industria de las confecciones: “la confección

debería recibir un mayor incentivo porque la confección en su calidad también podría llegar a competir, pero en los precios hasta ahora ha sido imposible debido a la competencia de otras zonas, como Hong Kong, China Nacionalista que reciben subsidios muchísimo mayores [...] no es lógico que tenga el mismo incentivo porcentual un kilo de algodón que un kilo de camisas; debería tener mucho más el kilo transformado a camisas para así poder exportar muchísima más mano de obra y dar más trabajo localmente. Pero se necesita la ayuda, porque el mercado internacional es a base de subsidios”.

Respecto de poder atender mejor la demanda de la rama confecciones Olarte da tres elementos para implementar en las textileras: a) mejorar la calidad y normalizar los procesos y productos por parte de la industria textil; b) “diversificación en estilos y calidades para cada uso o prenda”. c) “aumentar el número de mezclas y productos de ‘fácil mantenimiento’ [...] para que llegue al consumidor una prenda más fácil de cuidar y de un costo más bajo de su mantenimiento”.

Amerita discutir su afirmación respecto a crear empresas textiles en el exterior, no exportando capitales sino apalancándose en la financiación local, en el aspecto de que nuestra industria tiene la capacidad de exportar “tecnología textil- en la cual estamos al nivel de los países más adelantados del mundo en este respecto”. Lo que se exporta son habilidades adquiridas en las tecnologías y técnicas que fueron adquiridas por la formación de recursos humano al ser adquiridas máquinas, equipos a los países productores de bienes de capital para los procesos productivos y administrativos.

Para la misma entrevista el señor Gabriel Ángel Villa gerente general de la industria de confecciones Manufacturas Caribú de Medellín hace una consideración respecto a la calidad “ pues necesitamos mejorar los anchos de las telas, dar unos tonos más uniformes y normalidad en el pre-encogimiento; [...] tener unos incentivos mejores muy bien que exportemos telas; pero mucho mejor que se exporten nuestras confecciones, porque exportándola se exporta la tela más la mano de obra, cuyo producto es la confección. [...] Un punto de los más importantes es que la industria textil, en este momento, siempre está un poquito a la zaga en los últimos, no diríamos descubrimientos, sino métodos, sabiendo que están tan de moda en los Estados Unidos, como el planchado permanente. [...] Porque en este mundo tan sumamente cambiante

y en el cual todos los días se ve una cosa diferente, si nosotros estamos dos o tres años atrás, entonces nunca vamos a lograr exportar a tiempo”.

El señor Ángel Villa muestra que es muy duro de competir en la franja de confecciones baratas pues Japón, Hong Kong y China nacionalista son adversarios fenomenales; pero a la vez no pueden acceder a los mercados de los países desarrollados en la franja de confecciones finas (Europa y USA) por la mediocre calidad de los textiles colombianos.

Inicia funcionamiento la empresa de tejido de punto Lesur Fashions.

Juan Olarte R. comenta sobre el año de 1968 respecto al sector textil que si el gobierno cumple con los proyectos planteados puede haber una mayor capacidad de compra por parte del consumidor, en especial en tejidos de fibras artificiales.

Se esperan que los ensanches (mil telares más en todo el país) que se han hecho en gran parte de las empresas entren en operaciones en el año de 1968 y el panorama mejore respecto a un 1967 que no fue bueno; de igual forma que los incentivos a las exportaciones se concreten y auspicien la capacidad el uso de la capacidad instalada.

Textiles Loira inicia su producción -1968- ; creada como sociedad en 1965.

Se ponen en marcha la Cámara Colombiana de la Moda -1969- “medio ideal de la actualización en la moda universal” (Colombia Textil, 1er trimestre 1969 N°15 año 6).

Sobre un informe de la CEPAL en su boletín “Notas sobre la economía y el desarrollo de América Latina” respecto a la industria textil sobre América latina en 11 países que representan el 90% de la producción (Colombia incluida), dan las siguientes características:

- a) Su crecimiento se ha dado a la debida relativa simplicidad del proceso productivo y a la facilidad de acceso al conocimiento técnico.
- b) Un elevado índice de autoabastecimiento.
- c) El equipo es, en general, obsoleto y su modernización exigiría cuantiosas inversiones.

d) El avance textil latinoamericano quedó a la zaga en relación en relación con otros países luego de la segunda guerra mundial, pues no había en la región condiciones que les permitiera competir en mercados externos, y, en cambio, apareció en ella una serie de crisis cíclicas. Es por ello que no se lograron los ajustes conseguidos en otras partes del mundo entre los que se cuentan: la evolución tecnológica; las rápidas variaciones en las proporciones capital-trabajo; la aparición de productos sintéticos; las tendencias hacia la especialización y la orientación hacia de los centros productivos hacia mercados del exterior.

e) El grado de automatización es en promedio extremadamente bajo [...] El problema radica en que ha avanzado mucho desde entonces como lo demuestra el hecho de que sólo en dos años (1962-1963) cuatro países (Alemania Occidental, Francia, Italia y Reino Unido) invirtieron en nuevo equipo la suma de 653 millones de dólares; en cambio América Latina en su conjunto, sólo 109 millones de dólares en 1964 en renovación de equipo.

f) El problema de los costos es para Latinoamérica muy serio y el avance al respecto de las demás naciones, no permite por ahora, condiciones competitivas que puedan hacer efectivas las campañas de promoción de exportaciones. Las excepciones a esta generalización son Colombia y México.

g) La participación del área en el comercio textil mundial es relativamente pequeña. Mientras el 64% de lo producido en la OCDE se realizó a su interior en América latina solamente se dio el 13% (OCDE exportó 4.947 y América latina 82 millones).

Mejoran los balances para 1968 de las dos mayores compañías textiles del país Coltejer y Fabricato.

La moda

La gran cantidad de fibras y mezclas llevó a la llamada de 'ley de Identificación de fibras textiles' lo que permitió que las prendas llevaran una marquilla que especificaba las fibras que componían el textil (año de 1960). 1961 ve nacer los primeros pañales desechables. Un estilo 'sin forma' se va estableciendo; las faldas van de cortas a cortísimas. Aunque las mezclas con algodón ganan espacio en el campo 'lave y use' y

‘fácil cuidado’ los residuos de cloro para el algodón traían inconvenientes para la coloración cuando eran lavadas, causando insatisfacciones entre los consumidores.

Los comienzos de los sesenta, en USA, impactan por los movimientos antirracistas y las posiciones firmes del movimiento femenino. Las protestas contra la guerra de Vietnam, la confrontación al consumismo y por vez primera y casi única, la gran huelga estudiantil, en todos los campus universitarios norteamericanos afectaron la moda. El modo descomplicado de vestir de los jóvenes lleva a adoptar el jean como prenda que significaba solidaridad por su uso entre los trabajadores; los colores vivos de origen africano llegaron y las prendas teñidas a mano se impusieron.

Todo esto lo aprovechó el diseño y lo reconvirtió hasta imponerlo (caso del jean hasta nuestros días) como de uso casual. “Los estilos de los vestidos masculinos cambiaron radicalmente en los años 60 ‘Esquire’ llamó a los nuevos estilos coloreados para los hombres la ‘revolución de los pavos’ y todos los hombres se sintieron libres de dejarse crecer el pelo y vestir prendas con colores múltiples y fuertes” (Colombia Textil N°127 de septiembre-noviembre de 1998).

Elementos generales del campo contable

El tercer período analizado corresponde a la década del 60 (1960 – 1968). En este período no fue posible identificar la información de los años 1963, 1966 y 1969. En la información de estos períodos se empieza a identificar el pasivo a largo plazo (excepto para el año 1965), esto nos permite un análisis adicional en la parte financiera.

Conforme a las cifras, esta es una década muy favorable para la empresa, podemos ver como el activo tuvo un crecimiento porcentual del 295% pasando de \$11.016.792 en el 60 a \$43.492.025 en el 68, el componente de mayor participación es el activo no corriente en el que participan rubros importantes como el inventario y las cuentas por cobrar a clientes.

Tabla 10. Periodo de 1960 a 1964.

	1960	1961	1962	1963	1964
Activo Corriente	6.277.977	8.104.761	9.525.114	S.I.	19.762.749
Activo No corriente	4.738.815	3.585.927	3.458.165	S.I.	6.616.032
valorizaciones					
Total Activo	11.016.792	11.690.688	12.983.279	S.I.	26.378.782
Pasivo Corriente	5.450.605	2.329.779	4.151.096	S.I.	10.327.002
Pasivo no corriente	-	3.995.859	2.946.066	S.I.	3.033.948
Total Pasivo	5.450.605	6.325.638	7.097.162	S.I.	13.360.950
Patrimonio	5.566.187	5.365.050	5.886.117	S.I.	13.017.831
Total Pasivo + Patrimonio	11.016.792	11.690.688	12.983.279	S.I.	26.378.781

Tabla 11. Periodo de 1965 a 1969.

	1965	1966	1967	1968	1969
Activo Corriente	21.658.507	S.I.	27.727.998	31.949.270	S.I.
Activo No corriente	9.252.023	S.I.	8.814.485	11.542.755	S.I.
valorizaciones					
Total Activo	30.910.530	S.I.	36.542.483	43.492.025	S.I.
Pasivo Corriente	19.070.414	S.I.	11.058.405	24.398.636	S.I.
Pasivo no corriente	-	S.I.	11.576.623	-	S.I.
Total Pasivo	19.070.414	S.I.	22.635.028	24.398.636	S.I.
Patrimonio	11.840.116	S.I.	13.907.455	19.093.389	S.I.
Total Pasivo + Patrimonio	30.910.530	S.I.	36.542.483	43.492.025	S.I.

La empresa sigue en un proceso de consolidación económica, muestra de esto es el indicador de solidez que se mantiene durante toda la década alrededor del 2, representando la capacidad de pago a corto y largo plazo y que nos infiere su consistencia financiera.

Esta razón indica que para el último año analizado dispone de 1.78 en Activos por cada peso que adeuda, lo cual respalda la operación total. Además, podemos ver que la capacidad para responder por las deudas a corto plazo el indicador presenta una mejoría, que sin embargo no es tan cierta en la medida que sólo durante esta década se puede diferenciar el pasivo a largo plazo, es decir que en el análisis anterior el nivel de liquidez

era más representativo porque respaldaba el total del pasivo. Aún así, la empresa sigue teniendo la capacidad de respaldo para el total de sus pasivos.

Tabla 12. Situación financiera periodo de 1960 a 1964.

	1960	1961	1962	1963	1964
Razón de liquidez	1,15	3,48	2,29	S.I.	1,91
Prueba acida	75%	202%	133%	S.I.	117%
Razón de endeudamiento total	0,49	0,54	0,55	S.I.	0,51
Capital de Trabajo	827.372	5.774.982	5.374.018	S.I.	9.435.747
Solidez	2,02	1,85	1,83	S.I.	1,97
Índice de propiedad (complemento endeudamiento total)	51%	46%	45%	S.I.	49%

Tabla 13. Situación financiera periodo de 1965 a 1969.

	1965	1966	1967	1968	1969
Razón de liquidez	1,14	S.I.	2,51	1,31	S.I.
Prueba acida	79%	S.I.	151%	82%	S.I.
Razón de endeudamiento total	0,62	S.I.	0,62	0,56	S.I.
Capital de Trabajo	2.588.093	S.I.	16.669.593	7.550.634	S.I.
Solidez	1,62	S.I.	1,61	1,78	S.I.
Índice de propiedad (complemento endeudamiento total)	38%	S.I.	38%	44%	S.I.

Análisis general del período

Esta década para Industrias Textiles El Cedro (1960-1969) va a representar un cambio. Se inicia con la sustitución del gerente general -Camilo Daccach- por su hijo, Samir Camilo Daccach M.; se puede suponer que participan dos elementos. El primero es que Camilo Daccach tiene 2/3 del total de las acciones. Se produce el control mayoritario a partir de la disolución-liquidación de la empresa efectuada a través de la escritura pública N° 1150 del 30 de marzo de 1954. Quedan como únicos socios los señores Camilo Daccach con 2/3 de las acciones totales de la compañía y Luis Zaccour con un tercio. El vendedor será Edmond Zaccour.

Las condiciones que rodean la década, para la industria textil colombiana, pueden enmarcarse en la consideración que hace el Sr. Misael pastrana (expresidente de Colombia) para el año de 1965 "... en Latinoamérica el consumo de los productos textiles se encuentra bastante equilibrado con la producción y en tal virtud las importaciones son muy limitadas y también muy reducido en el volumen de las exportaciones de tales artículos. Ello es el resultado del círculo vicioso en que se ha movido la industrialización latinoamericana, consistente en que la productividad no puede incrementarse por ser demasiado pequeños los mercados nacionales y los mismos no pueden expandirse precisamente porque su calidad y sus precios no resisten la competencia de los países con más alto avance industrial. Los costos y el porcentaje de equipo plenamente utilizado no son satisfactorios. [...] Un factor que no es posible menospreciar es el avance cada día más lento que se presenta en estos países en cuanto renovación del equipo textil" (Pastrana Misael, Revista Colombia Textil año 2 N°4 de 1965). Se aboga, como fue permanente esta solicitud por parte de los llamados países en vías de desarrollo, por ampliar la cuota textil por parte de los países del primer mundo o más desarrollados.

Un aspecto a resaltar es la fundación en Medellín de la empresa Textiles Loira Ltda; en donde es de destacar que sus socios están vinculados a la industria de confecciones (Confecciones Leonisa de Medellín, Camisas Don Félix de Pereira entre otros). Aparece de forma más clara una integración en la cadena de estos dos eslabones: la producción textil y su conexión directa al siguiente eslabón, la industria de la confección. Sus líneas de producción serán telas para cortinería, telas livianas para confecciones femeninas y telas de uso industrial.

Las confecciones van apareciendo como un elemento claro en la determinación de la estrategia empresarial textil para solventar la competitividad. Las declaraciones del señor Jaime Olarte R. vicepresidente de Fabricato a la revista Colombia Textil (1er trimestre 1968 N°12 año 5) hace alusión a la importancia de esta industria, "la confección debería recibir un mayor incentivo porque la confección en su calidad también podría llegar a competir, pero en los precios hasta ahora ha sido imposible debido a la competencia de otras zonas, como Hong Kong, China Nacionalista que reciben subsidios muchísimo mayores [...] no es lógico que tenga el mismo incentivo porcentual un kilo de

algodón que un kilo de camisas; debería tener mucho más el kilo transformado a camisas para así poder exportar muchísima más mano de obra y dar más trabajo localmente. Pero se necesita la ayuda, porque el mercado internacional es a base de subsidios”. Respecto de poder atender mejor la demanda de la rama confecciones Olarte da tres elementos para implementar en las textileras: a) mejorar la calidad y normalizar los proceso y productos por parte de la industria textil; b) “diversificación en estilos y calidades para cada uso o prenda”. c) “aumentar el número de mezclas y productos de ‘fácil mantenimiento’ [...] para que llegue al consumidor una prenda más fácil de cuidar y de un costo más bajo de su mantenimiento”.

Esta forma de integración permite una mejor competitividad en una industria ya madura. Podemos entonces decir que “Tres factores son los que esencialmente determinan la situación del mercado textil:

1. Para un gran número de fabricantes, el concepto tradicional de las fibras naturales ha perdido ya su vigencia.
2. Mediante el empleo de mezclas, y sabiendo escoger la fibra apropiada, se pueden fabricar telas con características definidas de antemano, en cuanto a su uso final.
3. Finalmente, las mezclas de fibras permiten satisfacer los nuevos caprichos y variantes de la moda”. (Kramer, Hans. Colombia Textil, 2do trimestre, 1966, N°7 año 3).

La situación por la que transita la industria textil colombiana no le permite una posibilidad más clara de insertarse en la competitividad mundial. El aparato productivo colombiano no posee vinculación alguna con la producción de bienes de capital locales dados que es grandemente incipiente su capacidad en Ciencia y Tecnología. Europa, los países anglosajones (en especial el Reino Unido y la Unión de Estados Americanos - USA-), Japón, Taiwan y Hong Kong rempazan de forma acelerada su capacidad instalada. La investigación en nuevas fibras sintéticas (lo que implica, de nuevo, recurso humano de alta formación e I+D) crean barreras muy fuertes para sostenerse en la industria. Para Colombia la única salida a primera mano es la adquisición de maquinaria de la primera línea tecnológica y aprendizaje de los métodos y control de los procesos de las tecnologías adquiridas. Esto implica poseer fuertes recursos financieros y/o capacidad de financiamiento a bajas tasas de interés.

El cambio

Siguiendo a Hall (Hall, Richard. Organizaciones. Estructuras procesos y resultados.1996, sexta edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.) Se plantea que el cambio organizacional es “la modificación y transformación de la forma de modo que sobrevive mejor en el ambiente (Hage, 1980, p. 262)”. Alega Hall que la definición debe considerar las metas organizacionales en la formulación del cambio, pues si estos no son incluidos ese análisis es muy restringido “ya que las organizaciones participan en muchas actividades y toman muchas decisiones que no están relacionadas con la supervivencia en el ambiente, sino que están relacionadas con metas”.

No morir, es decir sobrevivir es la situación clave de una organización. Y todo lo que se desarrolla al interior de la organización está basado tanto sobre las presiones como las metas ambientales (Hall, 1998). “Los cambios se hacen para obtener más utilidades o asegurar más miembros. Estos tienen relaciones tanto con el ambiente como con las metas” (Hall.1998, p.200).

Aquí debemos considerar el potencial de cambio, dado que los individuos están en un proceso continuo de aprendizaje y desaprendizaje de las acciones que emprenden y sus consecuencias (Hall.1998, p.201).

Podemos considerar que el inicio del período 1960-1969 representó para el nuevo gerente Samir Camilo Daccah M. comprometerse a fondo con el capital intelectual adquirido en sus estudios universitarios (y la experiencia corta en la CVC) y establecer un curso de acción. “Staw señala que los procedimientos normales de operación son difíciles de cambiar y que sí existen coaliciones poderosas que bloquearían cualquier cambio si no favorecen sus intereses” (Hall.1998, p.201).

Se puede deducir de las actas de Junta Directiva que en un primer momento era necesario sostener los intereses que los socios habían obtenido en el período anterior (1950-1959) y esperaban conservar.

El Acta N°1 del primero de marzo de 1960 – de Asamblea General Ordinaria de Accionista- aprueba el retiro de utilidades.

Un aparte de la entrevista con Samir Camilo Daccach nos puede ejemplarizar esta última consideración: “La experiencia fue muy valiosa. Pero lamentablemente uno no aprende, el éxito no da experiencia. La experiencia la dan las dificultades y la superación de las dificultades. El manejo de una empresa familiar es complejo. Posiblemente yo traté de manejar la empresa...como una empresa, eh...sin tener en cuenta al interior la parte familiar. Y... creo que eso debe ser así. Eso debe ser así, y deberá ser así. Pero el problema en las empresas... radica en que cuando un miembro de la familia maneja la empresa, si las cosas están bien pues tiene que ir bien porque para eso fue que lo nombraron, pero cuando las cosas están...se ponen difíciles, no existe el apoyo. Comienza la crítica, la intransigencia y eso complica la situación” (Entrevista con Samir Camilo Daccach, junio 2004).

Toma de decisiones.

Realizado el relevo en la dirección general de Industria Textiles El Cedro, la organización cuenta con un cuadro para la alta dirección con formación reglada en el campo de la administración. Formado en la escuela educacional jesuítica, tanto en bachillerato (colegio Berchmans), como a nivel superior (Universidad de Detroit -USA). Había hecho un camino de inducción en la organización desde las posiciones inferiores, “yo empecé a trabajar en Zaccour y Daccach que después fue Textiles El Cedro. Abriendo y aseando oficinas. Trabajé en planta como aprendiz de operario. Hice una serie de recorridos por la compañía antes de llegar graduado. Yo sabía que yo podía llegar muy ‘doctor’ pero me tocaba comenzar por abajo. Entonces... resolví comenzar a tiempo” (Entrevista con Samir Daccach, junio del 2004). Inicia en la organización familiar por un período de dos años. Se retira y pasa a la CVC (creada el 22 de octubre de 1954). Luego llega el ofrecimiento de la gerencia general de Textiles El Cedro para el año de 1959.

Una de las primeras decisiones de impacto fue plantear pasar de una sociedad colectiva a una sociedad anónima y crear una Junta directiva. “Cuando yo llegué a la compañía, la compañía era una sociedad colectiva. En donde los tres socios eran representantes legales. Se planteó una reforma de estatutos que me aceptaron los

socios. La compañía se convirtió en una sociedad anónima. Con una Junta Directiva que poco a poco fue evolucionando, hasta llegar a tener una junta directiva con muchas, muchas personas externas y con una auditoria externa que en esa época la desarrollaba Arthur Andersen. Todo a petición mía” (Entrevista con Samir Camilo Daccach, junio 2004).

Se inicia con la organización de la Junta Directiva que por primera vez operaba y se determinan reglas de reuniones; se puede apreciar en el **Acta No. 5 Junta Directiva agosto 25 de 1960**. Lugar Gerencia Cali, asistentes principales: Camilo Daccach y Melhem Daccach. Suplentes: Luis M. Naim, Samir N. Daccach K. y Samir C. Daccach M. (Gerente empresa). Se solicita al presidente de la Junta Directiva respecto al mínimo de reuniones, dar claridad. Se acuerda: acta N°1 de octubre 28 de 1959, “el 2 y 4 martes de cada mes a las 2:30 pm, no siendo imperativa esta reunión si no en los casos en que la citara el gerente de la empresa”. Se acuerda reunión obligatoriamente el 2do martes de cada mes en reuniones ordinarias y en los casos que el gerente cite a juntas extraordinarias.

Se daba una ruptura, en primera instancia con la cultura que la organización había construido desde su fundación. Ahora, con la nueva gerencia llegaba la construcción de “nuevos sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados”. En período anterior “el acento primario recaía en los procesos de diseño: el diseño de las partes de la organización y el diseño de los procesos” (Morgan, Gareth. Imágenes de la organización. 1998 Alfaomega grupo editor).

Pensaríamos que la nueva gerencia considera tratar y entender el entorno. “Las firmas organizan sus entornos exactamente como organizan sus operaciones internas, representando la realidad con la que hay que tratar” (Morgan, 1998:124). “aunque últimamente la organización reside en las mentes de la gente envuelta, el cambio organizacional implica un cambio cultural” (Morgan, 1998: 124).

Enfrenta el nuevo gerente las repercusiones sobre la empresa en lo que respecta a los ingresos como la posibilidad de suspender personal por efectos de la huelga que se da en su proveedor de fibras sintéticas, Celanese S.A. El **Acta No. 6 Junta Directiva**

de 06 de octubre de 1960 lo expresa. Lugar oficinas gerencia Cali. Se informa sobre el paro de Celanese, “el mayor proveedor de materia prima de la empresa, así como del estado en que se encuentran las existencias de acetato en la empresa y los posibles problemas que se presentarán de prolongarse esta situación por unos 15 días, hecho éste que obligaría a parar numerosos telares por falta de materia prima, no obstante el que actualmente se estudia la posibilidad de transformar nuestra producción en lo que más que se pueda a calidades elaboradas en su mayor parte en viscosa”. Consulta con el abogado qué se debe hacer si se llega, por la situación, a suspender por fuerza mayor uno de los turnos de los trabajadores.

De igual forma esta misma acta consolida el nuevo rumbo de acciones al contratar a un agente que deberá responder por plantear un organigrama y estructurar las funciones de los diferentes cargos más escalafón y estructura de salarios. Se contrata nuevo jefe de personal (Dr. Reinaldo Gómez Sarasti) y los temas que deberá desarrollar: “elaboración de organigrama, cuadros distributivos de funciones individuales del personal al servicio de la empresa”, escalafón para mejor política de sueldos y salarios (valoración y puntaje por cada puesto). La organización va transformándose.

Otras determinaciones, dentro de la misma **Acta N°6 de octubre 06 de 1960**, amplían el nuevo rumbo organizativo; se decide traer al señor Wiasmitinow por recomendación del señor Claudio Balmer. Se recomienda enviarle “todas las condiciones exactas de la planta de estampados y seleccionar una persona para ser preparada por él”. Lo que muestra consolidar el proceso de estampación con miras a mejorar y poder atacar nuevos mercados regionales. Por ello se autoriza abrir una agencia en Bogotá que rápidamente debe ser la primera en ventas. El responsable jefe de ventas de la empresa, el señor Samir N. Daccach K.

Firman: Camilo Daccach, presidente y Samir C. Daccach M. como secretario (Se registró en la cámara de Comercio de la ciudad de Cali el 16 de junio de 1961).

Los resultados de mejoramiento de la empresa empiezan a aflorar como se lee en el **Acta No. 7 Junta Directiva, noviembre 15 de 1960**. Principales: Camilo Daccach K. y Melhem Daccach. Suplentes: Luis A. Naim, Samir N. Daccach K. y Samir Camilo Daccach M. como Gerente de la empresa. Sobre el proyecto de cambio en el Código

Sustantivo de Trabajo y la aprobación de la nueva reforma tributaria se debe pensar un aumento de capital y pasar de Sociedad Colectiva a Sociedad Económica. Se informa sobre el aumento de las ventas (no hay datos) y de la “rebaja de existencias, tanto de material en crudo como acabado, lo que representa una mayor movilidad de capital invertido en la empresa.

El acta en mención muestra algo de buen interés para pensar y diseñar estrategias financieras, pues ya se había solicitado y autorizado por parte de la Junta Directiva un crédito por \$300.000 con el Banco Cafetero de Cali en el **Acta N°6 de octubre 06 de 1960**. Lo que los lleva a considerar la propuesta de participar en un proyecto para constituir un ente financiero y, se deduce, crear un apalancamiento externo que les permita obrar, al ser socios, de manera más expedita y segura la consecución de fuentes de capital para responder en su flujo de caja. Se informa sobre lo proyectado respecto a la creación de la “Corporación Financiera del Pacifico” por Camilo Daccach que forma parte de la junta encargada de la promoción de la mencionada entidad. Hay un ofrecimiento para suscribir \$100.000 en acciones, repartidas entre Zaccour y Daccach, Central automotor Ltda y Empaques del Pacifico (que son empresas de la familia Daccach).

Firman el acta: Camilo Daccach, presidente y Samir C. Daccach M. Secretario (Registrado el 16 de junio de 1961 en la CCC).

El **Acta No. 2, marzo 14 de 1961 Asamblea General de Accionistas** en donde participan: Camilo Daccach y preside Luis Zaccour; Melhem Daccach, Luis Nassim, Samir N. Daccach y Samir C. Daccach M.; se aprueba reglamentar el retiro de utilidades. Aquí se abre el primer espacio de tensión con miembros de la familia al eliminar las formas anteriores de repartición año tras año de las utilidades y no implementar capitalizaciones necesarias para la estabilidad de la organización. Se impone la nueva gerencia.

De igual forma se reforma la escritura social para estructurar la Junta Directiva así, 5 principales, 5 suplentes con personas ajenas a la empresa y que puedan formar parte de ella como suplentes los socios industriales Luis A. Naim y Samir N. Daccach K., esto último no es aprobado. Este nuevo logro le permite a la nueva gerencia contar con

personal, que él puede insinuar, que tengan una mejor alinderación respecto a sus propuestas de cambio.

El año de 1960 se cierra con un buen desempeño que es reconocido en el acta **Acta No. 8 de Junta Directiva de enero 16 de 1961**. Se informa sobre las ventas de 1960, “las cuales causaran un aumento de \$1.096.976.62 con relación a 1959”. Esto representa una confirmación a la bondad de las propuestas presentadas por la gerencia a su órgano superior y los resultados positivos obtenidos.

Para el año de 1961, **Acta No. 10 de Junta Directiva de marzo 14 de 1961**. Lugar oficinas de la gerencia en Cali. Asisten: Principales Camilo Daccach, Melhem Daccach y Luis Zaccour; Suplentes: Luis A. Naim, Samir N. Daccacha K. y Samir Camilo Daccach M., gerente de la empresa. Destacamos aquí un movimiento en busca de recursos internacionales al contactar al señor A. M. Romero quien forma parte de la misión norteamericana que visita a Colombia. El objetivo, ampliar las posibilidades de crédito a largo plazo para ensanches futuros. Lo que se puede observar es que no se presentó la posibilidad de considerar la participación de socios extranjeros como inversionistas. Firman: Camilo Daccach, presidente y Samir C. Daccach M. secretario.

Del **Acta No. 3 febrero 14 de 1962 de la Asamblea General de Accionista**, se aprueba entre otros ítems el reparto de utilidades. Y sobre aumento de capital: Capitalización de \$1.476.699.99 que aparecen en los libros como utilidades por capitalizar a favor de los socios. Se ha logrado que se acepte una forma de ahorro para obtener un capital que le permita a la organización tener capacidad de financiarse a través de sus propios recursos. La transformación sigue su curso.

Del **Acta No. 4 febrero 23 de 1963 Asamblea General de Accionistas**. Asisten: Luis Zaccour, Melhem Daccach, Luis A. Nassin, Samir N. Daccach y Samir C. Daccach M. Preside Luis Zaccour, secretario Samir C. Daccach M. Se aprueba el balance. Se aprueba crear el Fondo estatutario de reserva con el 40% de la utilidad correspondiente a 1962. Utilidades por repartir no devengará intereses. “(...) en vista de la forma tan aceptable como se ha desarrollado el reparto de utilidades en los últimos años, se ratifica el sistema: 1) Se abona mensualmente a las cuentas de cada uno de los socios las sumas que por concepto de intereses al 1% mensual devenguen los saldos que tengan

en las cuentas de la empresa (...). 2) Los socios retirarán en 10 cuotas mensuales iguales a partir del 1° de enero de 1962 las utilidades correspondientes al ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 1960.

Las consecuencias de reordenar la distribución de las utilidades crearon tensiones entre los miembros de la sociedad. Primero se da la renuncia del gerente sustentando que sus ingresos son insuficientes. El resultado será la renuncia de Luis Nassim. El viaje al Líbano buscará el visto bueno de los socios mayoritarios a las actuaciones de la gerencia general. **Acta No. 5 mayo 24 de 1963.** Asisten: Camilo Daccach, Luis Nassim en representación de Luis Zaccour y Samir N. Daccach en representación de Melhem Daccach. Secretario: Samir Camilo Daccach M. Asamblea General Extraordinaria. Renuncia del Gerente Samir Camilo Daccach ante los socios por demandas “relacionadas con la insuficiencia de sus ingresos para atender las erogaciones de diversa índole que en su posición les demanda”. Renuncia Luis Nassim. Se lleva una Acta al Líbano para consideración de Luis Zaccour y Melhem Daccach.

Acta No. 22 la Junta Directiva, de 12 de Julio de 1963. Se resiente el comportamiento financiero de Industria de Textiles El Cedro. Esto lleva a que se presente la “difícil situación financiera porque atraviesa la compañía”, por falta de capital. “Deficiencia que monta a la suma aproximada de \$5.000.000. Reciben visita del señor Roderick O’conor, quien actuará como mediador entre la empresa y fuertes inversionistas americanos que se encuentran interesados en aportar capital a la compañía”. La gerencia abre el espacio para plantear la estrategia de lograr inversión extranjera directa y abrir la posibilidad de tener una posibilidad amplia de estabilidad a través de consolidar la liquidez necesaria para la operación.

Se logra una refinanciación del proveedor de fibras sintéticas Celanese de Colombia por un monto de \$1’000.000. Hay reducciones de gastos administrativos.

Pero igualmente el sindicato ha presentado un pliego de peticiones. Se informa sobre el desarrollo de las negociaciones del pliego de peticiones con el sindicato (se han dado 15 reuniones) y se dan pautas al gerente “tendientes a lograr el arreglo definitivo del pliego de peticiones que en la actualidad se discute”.

Apreciemos ahora la mentalidad del gerente Samir Camilo Daccach M. en cuanto a cómo concebía su relación con el sindicato. “En El Cedro hubo sindicato...y hubo sindicato bastante fuerte. Yo personalmente...e ideológicamente creo en el derecho que tienen los trabajadores de sindicalizarse, pues los patronos se sindicalizan a través de la Andi o de Fenalco, que son sindicatos patronales. Ahora yo creo que los sindicatos no son buenos o malos per se. Son buenos o malos en la medida en que colaboren al desarrollo y al mejor estar del nivel de vida de los trabajadores. Nosotros indistintamente de si había o no sindicato, el criterio nuestro era tener una relación de equidad y de justicia social. Personalmente yo he creído que una empresa para subsistir no requiere escatimar al trabajador la justa remuneración, no tiene razón de ser” (Entrevista con Samir Camilo Daccach M. junio 2004).

Hace una consideración en la que expresa que en toda su gerencia no tuvo una huelga. La única que se presentó fue durante la gerencia de su padre. “Es que El Cedro sólo tuvo una huelga, en más de 50 años de existencia. Y esa huelga tuvo siendo presidente de la República el doctor Alberto Lleras Camargo. Yo había hecho una proyección de lo que se podía aumentar. Yo recuerdo que en esa época daba el 15% o algo así. Y en su época estaba peleando una Central comunista tratando de coger el dominio del sindicato. Y entonces no permitían, no permitían ningún arreglo. El gobernador era el doctor Absalón Fernández de Soto y el ministro de trabajo era el doctor Raimundo Emiliani. Y no hubo forma de arreglar eso, entonces mi padre en una de sus discusiones en el Palacio de San Francisco propuso que se nombrara como árbitro único al presidente de la República. Entonces el doctor Alberto Lleras fue acogido como árbitro único. Y mi gran satisfacción porque el fallo del doctor Alberto Lleras (...) que proponía que el aumento debía ser de 15,1%, entonces yo me sentí muy contento de que el cálculo nuestro no hubiera sido tan desfasado” (Entrevista con Samir Camilo Daccach. Junio 2004).

Es necesario anotar cómo se busca proteger y favorecer las responsabilidades fiscales particulares del socio mayoritario Camilo Daccach; por efecto tributario sobre los accionistas se recomienda “indispensable tratar de conseguir el reajuste catastral tanto

de la empresa como la casa de Don Camilo Daccach en la ciudad de Cali y su propiedad campestre”.

Se dan pasos hacia consolidar contablemente intangibles, “a la vez que se solicitará la tramitación de reajuste en el Good – Will por parte de la Administración de Hacienda”. Han llegado nuevos equipos y se está en proceso de instalarlos. La Junta Directiva hace una visita a los equipos adquiridos para acabado térmico que estarán en producción en agosto.

Se autoriza la ausencia del titular de la gerencia por tres meses. Se desplazará a Europa y al Líbano para una reunión con dos socios que tienen la mayoría accionaria, Camilo Daccach y Luis Zaccour.

Asistentes: Enrique Venegas, Omar Gonzalez, José Vicente Ayerbe Chaux, Samir N. Daccach K., el gerente de la sociedad señor Samir Camilo Daccach M. y Luis A. Naim.

La reunión del Líbano es crucial. Se muestra claramente una orientación hacia desarrollar y presentar un plan estratégico. Lo que implicaría una definición de objetivos a lograr, medios estratégicos a implementar y el plan operativo a funcionar.

Acta No. 6 de septiembre 7 de 1963, Asamblea General de Accionistas. Un dato llamativo es que el sitio de reunión es en Bandown Republica del Líbano, residencia de Camilo Daccach. Asistentes: Camilo Daccach, Luis Zaccour y Melhem Daccach. Con la representación de todas las partes propietarias de la empresa [...] se celebran en el lugar mencionado dos (2) sesiones de la Asamblea General extraordinaria solicitada por la gerencia, con miras a estudiar el plan de desarrollo presentado con anterioridad a la consideración de los señores accionistas, actuó como secretario el gerente de la empresa Samir Camilo Daccach M. Se presenta el plan 1963 – 1968. [...] “El gerente entró a plantear a fondo la crisis financiera porque viene atravesando la empresa, debido única y exclusivamente a la falta de suficiente capital de trabajo, y al hecho de no haber existido en la empresa una política sistemática de capitalización: El gerente solicita “la capitalización inmediata requerida por la empresa en el monto de \$5.000.000”.

Los accionistas acuerdan aumentar el capital social de la compañía a \$10'000.000 y aprobaran el plan de capitalización propuesto por la gerencia para los años

comprendidos entre 1964 y 1968. Se autorizó el aumento de capital de \$5.000.000 “tan pronto se gestionen las operaciones de crédito necesarias”.

“Para el caso de presentarse demoras en la tramitación de los créditos correspondientes, la asamblea autorizó al gerente para elevar a escritura pública el aumento de capital antes citado, con cargo a la cuenta de utilidades por reportar a favor de los socios capitalistas en los libros de la empresa”.

Se acepta la renuncia del socio industrial Luis A. Nassim y se autoriza al gerente para elaborar a escritura del retiro.

El Marañón S.A fundada a finales de la década de 1930 por Edmon Zaccour, es una empresa de la familia Zaccour de la que forma parte Luis Zaccour (socio de Textiles El Cedro) y al que se le encarga de negociar una deuda que carga la empresa Textiles El Cedro desde el año de 1951.

Firman todos los participantes: Camilo Daccach, Luis Zaccour, Melhen Daccach, Samir Camilo Daccach M. (se registró el 22 de enero de 1964 en la CC de Cali).

El acta a continuación muestra la emergencia financiera por la que atraviesa la compañía. **Acta No. 7 de la Asamblea General de Accionistas.** Fecha 28 de junio de 1964, asisten Luis Zaccour y Samir C. Daccach M. en representación de los socios Camilo Daccach y Melhem Daccach M., presidente Luis Zaccour, secretario Samir C. Daccach M.; se aprueba el balance de 1963. Se crea el fondo de reserva para cartera (por ley) equivalente al 10% de la cartera de la empresa, sobre el retiro de utilidades, se acuerda que “la totalidad de las utilidades de los socios capitalistas deberá abonarse al aumento de capital, al igual que el saldo que a cada uno de los socios capitalistas le corresponde por su participación en el Fondo de Reserva Estatuaria, constituido en el año de 1962, si hay diferencias se cargan a la utilidad de 1964. La sociedad paga los impuestos de los socios capitalistas. En esa misma acta se informa sobre “se entró a estudiar el problema financiero porque atraviesa la sociedad en estos momentos, debido al déficit de tesorería causado por la falta de capital de trabajo que aqueja a la empresa desde hace ya algunos meses, se dan autorizaciones al gerente para negociar un préstamo de \$500.000 al 1.5% mensual de interés con el señor Alejandro Londoño y

buscar y gestionar un crédito a largo plazo por \$5.000.000”, se autoriza un aumento social (se deja al gerente escoger el más beneficioso).

Del **Acta No. 11 de febrero 12 de 1965 Asamblea General de Accionistas** se extrae que se anticipan en 10 cuotas mensuales (febrero a noviembre de 1965) hasta un total del 75% de las utilidades devengadas en 1964. Y sobre las proyecciones que presenta la Gerencia se plantean las incertidumbres políticas y económicas del país.

Del **Acta No. 36 mayo 12 de 1966 Junta Directiva**. Asistente Luis Zaccour, Melhem Daccach, Victor Dager y Marino Estrada. Secretario Samir Camilo Daccach M. gerente general.

Se aprueba el corte contable a abril / 1966. Se solicita autorización para firmar pagarés con el Banco de Bogotá por \$120.000. Solicitar un préstamo al Banco Central Hipotecario por las 248 cédulas de capitalización que posee la empresa por la cantidad máxima posible. Realizar al mejor precio del mercado acciones varias que posee la empresa por un valor aproximado de \$110.000. Se aprueba.

Del **Acta No. 13 Asamblea General de Accionistas junio 20 de 1966**. La presente acta es importante porque hay una sustentación de la situación financiera de la empresa y una propuesta de acción.

El Gerente General presenta los siguientes aspectos de las finanzas de la empresa: Hay dificultades en Tesorería según las proyecciones a 12 meses.

1. Restricción crediticia, menores fuentes de financiación a corto y mediano plazo. Cartera de la empresa presenta un monto vencido por cobrar bastante alto.

2. Aumento de costos en mano de obra, materias primas y servicios.

3. Políticas de retiro anticipado de dividendos (explicado en carta de diciembre 21 de 1965). Las necesidades son para operar, no se incluye para inversión en bienes de capital.

Plan de acción presentado por la Gerencia: I. Plazo corto

1. Reducir el pago anticipado de los dividendos a los socios.

2. Consecución de un préstamo nuevo al Banco Citizens and Southern National Bank, y a otra entidad crediticia para llevar la deuda de nuevo a su monto original.

El socio Luis Zaccour se niega a aceptar el punto 1. La votación fue 70% positiva y 30% negativa. Plantea su necesidad personal y no retira su constancia. La segunda propuesta se acepta por unanimidad.

II. Plazo medio (1967)

Se busca minimizar el pago de impuestos a los socios.

1. Capitalizar el monto equivalente al pago hecho en 1966 al Banco Citizens.
2. Reparto como dividendos del 60% de la renta gravable en ITEC S.A como correspondiente al año 1966. Se aprueba, pero tomando como base la renta total.

III. Largo plazo

Reponer equipos para mejorar producción y diversificar, y (en especial asegurar el suministro de materias primas). Las necesidades serian de 13'000.000 de pesos.

Se plantea "la flotantizacion" de la empresa y luego, la integración vertical e incremento de su producción. Se lee una carta de la Corporación Financiera del Valle para realizar los estudios conjuntos. Se plantean dos etapas (Primera flotantizacion y segunda integración vertical e incremento de producción). Se recomienda llegada de nuevos accionistas y una evaluación justa de la empresa. La diferencia de activos (según lo avaluado) y pasivos será lo que los actuales accionistas aportarían a la empresa. La Corporación Financiera del Valle gestionara el aporte de nuevos socios y solicitudes de financiación de fondos adicionales que se requieran y cobra el 3% sobre el avalúo. Presenta y se aprueba propuesta de implementar un "entrenamiento y formación del personal a todos los niveles".

Se aprueba una subgerencia general para crear la oficina de planeación y asuntos económicos. Contratar con Arthur Anderson los servicios de asistencia administrativa y tributaria.

La gerencia general para aclarar presenta el comportamiento de las ventas, cartera y personal adscrito en el período de 1963-1966, y son los siguientes:

Tabla 14. Comportamiento de las ventas, cartera.

	1963	1966	Diferencia
Ventas	\$19'960.000	\$46'500.000	+134%
Cartera	\$8'014.000	\$19'000.000	+13%
No. de personas			
Empleadas	21	19	-10%

Los costos de metro de tela 1963 son de \$9.02 pesos y en 1965 \$7.81 pesos. La reducción de un 15.5%.

Son los resultados de la reorganización de las ventas (con sede en Bogotá) y el de un mejoramiento técnico en la producción.

Se anota que no se encontró registro sobre la consideración de integración vertical. Consideramos que podría ser entorno a una planta de producción de fibras sintética dada la experiencia e impacto de la huelga en Celanese de Colombia que son sus proveedores. No se vislumbra hacia adelante, es decir, crear o participar en una industria de confecciones.

El acta a continuación muestra las decisiones para iniciar a cumplir las acciones que respondan al corto plazo. **Acta No. 37 de julio 26 de 1966 de Junta Directiva.** Asisten: Luis Zaccour, Melhem Daccach, Marino Estrada y Samir Camilo Daccach Gerente de la empresa como secretario. El gerente informa sobre las necesidades de tesorería para agosto. Solicita autorización para firmar un pagaré con la Corporación financiera del Valle por \$150.000 pesos, contraer deuda con el Banco Saradar de Beyrouth por US\$100.000; contratan con la Corporación Financiera del Valle un crédito del tipo Call Money por \$2'000.000. Se aprueba.

Del Acta No. 14 de la Asamblea General de Accionistas de noviembre 22 de 1966. Asisten Luis Zaccour en nombre propio, Melhem Daccach en nombre propio y en representación del socio Camilo Daccach y Samir Camilo Daccach M. Gerente de la empresa y actuó como secretario. Se aprueba la transformación de sociedad colectiva en sociedad anónima a partir del 1 de noviembre de 1966. Se ordena elevar a escritura pública, obtener permiso de la Superintendencia de Sociedades Anónimas. Se fija el 10% de las utilidades líquidas antes de impuestos como salario del gerente.

Se deduce que la compañía Textiles El Cedro ha sopesado las ventajas y desventajas entre una sociedad colectiva y una sociedad anónima. Presentamos algunas ventajas y desventajas de la colectiva:

Ventajas

La dedicación y esfuerzo de los socios es grande dado que participan directamente en los beneficios.

La responsabilidad es solidaria e ilimitada, es decir, todos responden por las actuaciones que realicen la sociedad y los otros socios.

La administración corresponde a todos y a cada uno de los socios, aunque se puede delegar en uno o en un tercero.

Desventajas

La sociedad se disuelve con la muerte o incapacidad de uno de los socios y no se ha previsto en estatutos la continuidad con herederos o los demás socios.

La admisión de nuevos socios requiere el consentimiento de los otros.

El financiamiento por incremento de capital a largo plazo es más difícil para la sociedad anónima.

Ventajas

La dedicación y esfuerzos de los socios son grandes dado que participan directamente en los beneficios.

La empresa se mantiene aún después de la muerte de alguno de sus socios a diferencia de la sociedad colectiva.

Se pueden adquirir acciones por transferencia o herencia.

Desde cierta perspectiva se considera como ventaja que la responsabilidad de los socios esté limitada a sus aportaciones.

Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.

Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la corporación, no sobre los bienes de los accionistas. El dinero que los accionistas arriesgan a invertir en una sociedad anónima se limita al valor de su inversión.

Es realmente fácil conseguir capital considerable, ya que puede emitir acciones según sus necesidades.

Desventajas

Ningún accionista puede tener más de 94,99% del capital social (ventaja y desventaja).

El capital puede fijarse libremente según las necesidades del negocio.

Estas sociedades deben tener un revisor fiscal (ventaja y desventaja).

Requiere una forma más compleja de organización y una reunión mínima anual de Asamblea general de accionistas.

Su constitución es costosa en referencia a las otras formas de sociedades.

Mayor cantidad relativa de trámites, procedimientos y requisitos que la ley establece.

Se presenta un acuerdo para reforma de estatutos por observaciones de la Superintendencia de Sociedades Anónimas en el **Acta No. 1 del 3 de enero de 1967 Asamblea General**. Y se aprueba por la Superintendencia de Sociedades Anónimas bajo la Resolución No. 00310 del 25 de febrero de 1967.

Del **Acta No. 6 de julio 18 de 1967 de Junta Directiva**. Se informa que se ha logrado reducir en un 18% los inventarios que se poseen, se espera llegar al finalizar el mes de julio a un 25%. Se reducen gastos y se suprime personal. Hay un nuevo impacto para los costos de producción cuando el proveedor Celanese de Colombia aumenta en un 22% el precio de la materia prima. Esto implica una incidencia del 11% en los costos de producción. La repuesta y directriz es autorizar a la gerencia General para asumir nuevos créditos. Paralelamente solicitar la autorización a la Superintendencia de sociedades la autorización para colocación de acciones.

Hay una citación extraordinaria a los miembros de la sociedad y los resultados de sus decisiones se expresan en el **Acta No. 3 del 18 de julio de 1967**. Entre ellas destacamos las facultades para negociar con la Corporación Financiera del Valle (Adelante aparecerán pignoradas 555.667 acciones); facultar a la junta directiva para emitir y reglamentar la suscripción y colocación de parte o totalidad de las acciones que se encuentran a disposición de la asamblea general.

Se da el **Acuerdo No. 2 de 1967**. Se acuerda un plan “flotantizacion”; la Corporación Financiera del Valle apoya un plan para obtener recursos crediticios de la misma Corporación, de bancos extranjeros, el Citizens and Southern National Bank Off Atlanta (USA) y el Banco Baradam de Beyrouth (Republica del Libano), de la banca colombiana y nuevos aportes de los actuales accionistas.

Se autoriza hasta 15'000.000 de pesos pudiendo pignorar o hipotecar los bienes que constituyen el patrimonio de la sociedad, así como dar garantía a las acciones que se encuentran para emitir y suscribir.

Se faculta a la Junta Directiva para emitir y reglamentar la suscripción y colocación de la totalidad o parte de las acciones que se encuentran a disposición de la sociedad.

Del **Acta No. 5, 23 de febrero de 1969 Asamblea General Ordinaria**. La estructura accionaria ha variado por la adquisición de un paquete de acciones por parte de la Corporación Financiera del Valle con 566.667 acciones pignoradas. Este ente envía como observador el sr. Luis Carvajal R. vicepresidente de la Corporación Financiera del Valle.

El acta presenta mociones de felicitaciones por el ejercicio del año de 1968 y su “notoria recuperación de la empresa – felicitaciones” e igualmente la Corporación Financiera del Valle en vía nota en igual sentido.

Análisis desde la resiliencia

Se ha producido el cambio. Samir Camilo Daccach M. remplacea en la gerencia general a su padre Camilo Daccach. Es un cuadro formado en la disciplina administrativa (Universidad de Detroit -USA).

Asume la crisis producida en la década de los cincuenta e inicia una serie de transformaciones organizativas estructurales como la creación de una Junta Directiva (ya no cogobiernan los dos socios -Camilo Daccach y Luis Zaccour).

En las consideraciones sobre disposiciones resilientes tomadas destacamos:

- a) el mejoramiento de la planta de estampados;
- b) se reglamentó el retiro de utilidades;
- c) Se establece la primera capitalización como tal;
- d) Reducción de gastos administrativos;
- e) Se lleva el Good-Will de la compañía a libros contables;
- f) Se presenta un primer plan estratégico a corto, medio y largo plazo (que muestra la utilización instrumental de la llamada ‘Planeación Estratégica’);
- g) Pignoración de un paquete de acciones a la Corporación Financiera del Valle para la consecución de capitales frescos (capital de trabajo e inversión en medios de producción);

h) La apertura de una agencia de ventas en Bogotá para la ampliación y consolidación del mercado. “Tres factores son los que esencialmente determinan la situación del mercado textil:

- 1) Para un gran número de fabricantes, el concepto tradicional de las fibras naturales ha perdido ya su vigencia.
- 2) Mediante el empleo de mezclas, y sabiendo escoger la fibra apropiada, se pueden fabricar telas con características definidas de antemano, en cuanto a su uso final.
- 3) Finalmente, las mezclas de fibras permiten satisfacer los nuevos caprichos y variantes de la moda”. (Kramer, Hans. Colombia Textil, 2do trimestre, 1966, N°7 año 3).

Todo dentro del concepto de resiliencia en la excelencia operativa. La disciplina operacional es un componente crítico junto con la resiliencia para lograr el éxito de los negocios en el día a día. “Datos incorrectos o que faltan, lagunas en el conocimiento sobre los procesos de parte de los trabajadores y una disciplina operativa inconsistente pueden construir la génesis de los peligros y los incidentes que orbitan entorno a la posibilidad de un desastre”.

Se debe tener en cuenta para “diseñar la capacidad de recuperación en la excelencia operativa” lo siguiente:

- Proporcionar recursos suficientes para apoyar la disciplina operativa.
- Comunicar arriba, abajo y horizontalmente, es decir, para toda la organización.
- Identificar puntos comunes de solución sosteniendo la sinergia organizativa.
- Y practicar lo que se predica.
- Don Wirth de la casa Dupont considera que a) se debe estandarizar en todas las unidades de negocio y permitir a los expertos que identifiquen y gestionen las mejores prácticas; b) asegurarse que las métricas y los incentivos estén alineados con estas prácticas y c) crear la competencias y habilidades claves para apoyar las mejores prácticas”.

En entrevista al señor Gabriel Ángel Villa gerente general de la industria de confecciones Manufacturas Caribú de Medellín Textil (Revista Colombia Textil, 3er trimestre, 1966 N°8 año 3) hace una consideración respecto a la calidad “pues necesitamos mejorar los anchos de las telas, dar unos tonos más uniformes y normalidad en el pre-encogimiento; [...] tener unos incentivos mejores muy bien que exportemos telas; pero mucho mejor que se exporten nuestras confecciones, porque exportándola se exporta la tela más la mano de obra, cuyo producto es la confección. [...] Un punto de los más importantes es que la industria textil, en este momento, siempre está un poquito a la zaga en los últimos, no diríamos descubrimientos, sino métodos, sabiendo que están tan de moda en los Estados Unidos, como el planchado permanente. [...] Porque en este mundo tan sumamente cambiante y en el cual todos los días se ve una cosa diferente, si nosotros estamos dos o tres años atrás, entonces nunca vamos a lograr exportar a tiempo”.

De igual forma se produjeron cambios en la estructura societal a proponerse y desarrollarse el cambio de Sociedad Colectiva a Sociedad Anónima. Otro elemento de la resiliencia es ver las oportunidades. En general “muchas de las cualidades que apoyan la resiliencia pueden ofrecer beneficios tangibles a las organizaciones en su día a día fortaleciendo el valor accionario, la satisfacción del cliente y la reputación de la marca”. Se debe hacer énfasis en la búsqueda de soluciones que puedan dar las bases para obtener beneficios a largo plazo. Esto dice que se debe movilizar el plan estratégico cuando ocurre la crisis. Es decir, se toma el evento causante de la interrupción y se contrasta con el plan estratégico; se revisa la temporalidad, los recursos existentes (de todo orden) y debe plantearse el qué hacer de la forma más rápida.

Se dan cuatro elementos que constituyen beneficios empresariales por medio de la resiliencia. Mejora la capacidad de cumplimiento, hay ahorro de costos y un aumento de la productividad; mayor capacidad de adopción de un riesgo inteligente y aumenta la ventaja competitiva.

Ahora, lo que se esperarí en concondancia con la toma de riesgo inteligente sería la inversión para la reposición de la maquinaria obsoleta sobre las consideraciones que se plantean en el editorial de la revista Colombia Textil (Revista Colombia Textil, 3er

trimestre, 1966 N°8 año 3) donde recalcan que la producción en la Comunidad Europea - CE- ‘se ha mantenido o mejorado, lo que quiere decir que la contracción de la mano de obra’ se debió a mayor automatización y eficiencia en producción y equipos. Esto es lo que constituye la mayor amenaza para la industria textil en los países en vía de desarrollo, puesto que para éstos la adquisición y reposición de equipos por los más modernos representa un esfuerzo casi imposible”.

En este mismo aspecto -ver las oportunidades- debe considerarse la entrevista concedida por el señor Jaime Olarte R. vicepresidente de Fabricato a la revista Colombia Textil (Revista Colombia Textil, 1er trimestre 1968 N°12 año 5) donde hace referencia al siguiente eslabón de la cadena productiva textilera, la industria de las confecciones: “la confección debería recibir un mayor incentivo porque la confección en su calidad también podría llegar a competir, pero en los precios hasta ahora ha sido imposible debido a la competencia de otras zonas, como Hong Kong, China Nacionalista que reciben subsidios muchísimo mayores [...] no es lógico que tenga el mismo incentivo porcentual un kilo de algodón que un kilo de camisas; debería tener mucho más el kilo transformado a camisas para así poder exportar muchísima más mano de obra y dar más trabajo localmente. Pero se necesita la ayuda, porque el mercado internacional es a base de subsidios”. En otras palabras, debió de considerarse muy sesudamente concebir estrategias que permitiesen una vinculación o una inserción clara en el eslabón ‘industria de confecciones’. Era la época más propicia.

Textiles El Cedro llegó a abordar el desarrollo de un proyecto que planteaba crear la ‘Corporación Financiera del Pacífico’, donde serían socios, como un instrumento de relación directa para implementar las financiaciones que hubiesen a lugar.

Podemos, igualmente integrar -para este período de resiliencia- algunas consideraciones sobre ‘Construcción de PYMEs resilientes’ (Aylin Umit Bititci, 2011) que incrementen los elementos considerados en este aparte. Se desprende la necesidad de transformarlas para acrecentar sus capacidades que les permita gradualmente implementar capacidades que logren una respuesta en su sostenibilidad y resiliencia. Gestar el cambio es el llamado. Permite que las Pymes se refuercen por “1) la capacidad de que las dimensiones de las personas sean abarcadas por la organización y de igual

forma los aspectos operativos de la gestión del cambio; 2) prestar gran atención a la planificación a largo plazo y la comunicación externa de forma proactiva”.

Finalmente, consideramos que esta década refleja muy claramente el actuar resiliente de la compañía Textiles El Cedro.

5.2.4 Período 1970-1979

Elementos generales para el contexto

Celanese de Colombia S.A. en Yumbo -Valle del Cauca- y Polímeros colombianos S.A. -en Medellín- entregaron al mercado producción de fibras poliestéricas aptas para mezclas con algodón, lana. Cetrel y Primel son las fibras ofertadas respectivamente. Desafortunadamente gran parte de las fábricas textileras no cuenta con la maquinaria adecuada para tejer estas mezclas.

“... en Latinoamérica el consumo de los productos textiles se encuentra bastante equilibrado con la producción y en tal virtud las importaciones son muy limitadas y también muy reducido en el volumen de las exportaciones de tales artículos. Ello es el resultado del círculo vicioso en que se ha movido la industrialización latinoamericana, consistente en que la productividad no puede incrementarse por ser demasiado pequeños los mercados nacionales y los mismos no pueden expandirse precisamente porque su calidad y sus precios no resisten la competencia de los países con más alto avance industrial. Los costos y el porcentaje de equipo plenamente utilizado no es satisfactorio. [...] Un factor que no es posible menospreciar es el avance cada día más lento que se presenta en estos países en cuanto renovación del equipo textil" (Pastrana Misael, Revista Colombia Textil año 2 N° 4 de 1965).

Textiles UNICA de Manizales, luego de un ejercicio de más de 10 años experimentando en la exportación de telas hacia Centroamérica realiza la entrada al mercado norteamericano. “Quiero relieves la importancia de exportaciones como la de telas a Estados Unidos porque significa la venta de un producto manufacturado en la cual van involucrados la técnica y el trabajo colombianos, al mercado más competido del mundo. Ya no es la exportación de unos productos primarios que dependen más que

todo de la bondad de la tierra” (Luis Prieto Ocampo, Revista Colombia Textil, año 2 N° 4 de 1965).

En editorial de la revista Colombia Textil se plantea que debe ampliarse la cuota textilera en los países desarrollados para beneficiar un crecimiento y desarrollo mundial en donde los países en subdesarrollo puedan ampliar sus mercados fuera de fronteras teniendo como efecto el aumento de empleo y mejores ingresos para sus habitantes; por lo tanto se recomienda que los países en vanguardia mantengan el statu quo en esta industria. Si se da esto el crecimiento y capacidad de compra per cápita llevaría a entender mejor el abrir el mercado a nuevos productos de los grandes conglomerados industriales del primer mundo (Revista Colombia Textil, primer trimestre año 1966, N° 6 año 3).

Se funda en Medellín la empresa Textiles Loaira Ltda, en donde es de destacar que sus socios están vinculados a la industria de confecciones (Confecciones Leonisa de Medellín, Camisas Don Félix de Pereira entre otros); sus líneas de producción serán telas para cortinería, telas livianas para confecciones femeninas y telas de uso industrial.

Mundialmente el año de 1950 presenta una ruptura tecnológica y técnica al introducirse las fibras sintéticas como componentes o mezclas para las telas de fibras de origen natural y especiales totalmente elaboradas con ellas. Esto implicó una disminución a nivel mundial. Para este momento la producción llegó a 47.000 toneladas llegando a cuadruplicarse en 1965 con 2'300.000 toneladas y para 1970 llegar a 3'200.000. la repercusión ha sido muy grande para la producción algodonera en especial. “Tres factores son los que esencialmente determinan la situación del mercado textil:

- 1) Para un gran número de fabricantes, el concepto tradicional de las fibras naturales ha perdido ya su vigencia.
- 2) Mediante el empleo de mezclas, y sabiendo escoger la fibra apropiada, se pueden fabricar telas con características definidas de antemano, en cuanto a su uso final.
- 3) Finalmente, las mezclas de fibras permiten satisfacer los nuevos caprichos y variantes de la moda”. (Kramer, Hans. Colombia Textil, 2do trimestre, 1966, N°7 año 3).

El editorial de la revista Colombia Textil (3er trimestre, 1966 N°8 año 3) plantea que la producción en la Comunidad Europea -CE- ‘se ha mantenido o mejorado, lo que quiere decir que la contracción de la mano de obra’ se debió a mayor automatización y eficiencia en producción y equipos. Esto es lo que constituye la mayor amenaza para la industria textil en los países en vía de desarrollo, puesto que para éstos la adquisición y reposición de equipos por los más modernos representa un esfuerzo casi imposible”.

Fabricato constituye en Nicaragua la empresa Textiles de Fabricato Nicaragua con capital colombiano en asocio con la Corporación Nicaragüense de Inversiones. El personal técnico, ingenieril y administrativo son entrenados en Bello (50 personas).

En entrevista concedida por el señor Jaime Olarte R. vicepresidente de Fabricato a la revista Colombia Textil (1er trimestre 1968 N°12 año 5) hace referencia al siguiente eslabón de la cadena productiva textilera, la industria de las confecciones: “la confección debería recibir un mayor incentivo porque la confección en su calidad también podría llegar a competir, pero en los precios hasta ahora ha sido imposible debido a la competencia de otras zonas, como Hong Kong, China Nacionalista que reciben subsidios muchísimo mayores [...] no es lógico que tenga el mismo incentivo porcentual un kilo de algodón que un kilo de camisas; debería tener mucho más el kilo transformado a camisas para así poder exportar muchísima más mano de obra y dar más trabajo localmente. Pero se necesita la ayuda, porque el mercado internacional es a base de subsidios”.

Respecto de poder atender mejor la demanda de la rama confecciones Olarte da tres elementos para implementar en las textileras: a) mejorar la calidad y normalizar los proceso y productos por parte de la industria textil; b) “diversificación en estilos y calidades para cada uso o prenda”. c) “aumentar el número de mezclas y productos de ‘fácil mantenimiento’ [...] para que llegue al consumidor una prenda más fácil de cuidar y de un costo más bajo de su mantenimiento”.

Amerita discutir su afirmación respecto a crear empresas textiles en el exterior, no exportando capitales sino apalancándose en la financiación local, en el aspecto de que nuestra industria tiene la capacidad de exportar “tecnología textil- en la cual estamos al nivel de los países más adelantados del mundo en este respecto”. Lo que se exporta son habilidades adquiridas en las tecnologías y técnicas que fueron adquiridas por la

formación de recursos humano al ser adquiridas máquinas, equipos a los países productores de bienes de capital para los procesos productivos y administrativos.

Para la misma entrevista el señor Gabriel Ángel Villa gerente general de la industria de confecciones Manufacturas Caribú de Medellín hace una consideración respecto a la calidad “ pues necesitamos mejorar los anchos de las telas, dar unos tonos más uniformes y normalidad en el pre-encogimiento; [...] tener unos incentivos mejores Muy bien que exportemos telas; pero mucho mejor que se exporten nuestras confecciones, porque exportándola se exporta la tela más la mano de obra, cuyo producto es la confección. [...] Un punto de los más importantes es que la industria textil, en este momento, siempre está un poquito a la zaga en los últimos, no diríamos descubrimientos, sino métodos, sabiendo que están tan de moda en los Estados Unidos, como el planchado permanente. [...] Porque en este mundo tan sumamente cambiante y en el cual todos los días se ve una cosa diferente, si nosotros estamos dos o tres años atrás, entonces nunca vamos a lograr exportar a tiempo”.

El señor Ángel Villa muestra que es muy duro de competir en la franja de confecciones baratas pues Japón, Hong Kong y China nacionalista son adversarios fenomenales; pero a la vez no pueden acceder a los mercados de los países desarrollados en la franja de confecciones finas (Europa y USA) por la mediocre calidad de los textiles colombianos.

Inicia funcionamiento la empresa de tejido de punto Lesur Fashions.

Juan Olarte R. comenta sobre el año de 1968 respecto al sector textil que si el gobernó cumple con los proyectos planteados puede haber una mayor capacidad de compra por parte del consumidor, en especial en tejidos de fibras artificiales.

Se esperan que los ensanches (mil telares más en todo el país) que se han hecho en gran parte de las empresas entren en operaciones en el año de 1968 y el panorama mejore respecto a un 1967 que no fue bueno; de igual forma que los incentivos a las exportaciones se concreten y auspicien la capacidad el uso de la capacidad instalada.

Textiles Loira inicia su producción -1968- ; creada como sociedad en 1965.

Se ponen en marcha la Cámara Colombiana de la Moda -1969- “medio ideal de la actualización en la moda universal” (Revista Colombia Textil, 1er trimestre 1969 N°15 año 6).

Sobre un informe de la CEPAL en su boletín “Notas sobre la economía y el desarrollo de América Latina” respecto a la industria textil sobre América latina en 11 países que representan el 90% de la producción (Colombia incluida), dan las siguientes características:

a) Su crecimiento se ha dado a la debida relativa simplicidad del proceso productivo y a la facilidad de acceso al conocimiento técnico.

b) Un elevado índice de autoabastecimiento.

c) El equipo es, en general, obsoleto y su modernización exigiría cuantiosas inversiones.

d) El avance textil latinoamericano quedó a la zaga en relación en relación con otros países luego de la segunda guerra mundial, pues no había en la región condiciones que les permitiera competir en mercados externos, y, en cambio, apareció en ella una serie de crisis cíclicas. Es por ello que no se lograron los ajustes conseguidos en otras partes del mundo entre los que se cuentan: la evolución tecnológica; las rápidas variaciones en las proporciones capital-trabajo; la aparición de productos sintéticos; las tendencias hacia la especialización y la orientación hacia de los centros productivos hacia mercados del exterior.

e) El grado de automatización es en promedio extremadamente bajo [...] El problema radica ha avanzad mucho desde entonces como lo demuestra el hecho de que sólo en dos años (1962-1963) cuatro países (Alemania Occidental, Francia, Italia y Reino Unido) invirtieron en nuevo equipo la suma de 653 millones de dólares; en cambio América Latina en su conjunto, sólo 109 millones de dólares en 1964 en renovación de equipo.

f) El problema de los costos es para Latinoamérica muy serio y el avance al respecto de las demás naciones, no permite por ahora, condiciones competitivas que puedan hacer efectivas las campañas de promoción de exportaciones. Las excepciones a esta generalización son Colombia y México.

g) La participación del área en el comercio textil mundial es relativamente pequeña. Mientras el 64% de lo producido en la OCDE se realizó a su interior en América latina solamente se dio el 13% (OCDE exportó 4.947 y América latina 82 millones).

Mejoran los balances para 1968 de las dos mayores compañías textiles del país Coltejer y Fabricato.

La industria textil está básicamente concentrada en el área de Medellín y Bogotá. Las principales textiles de Medellín han iniciado un proceso de descentralización en la parte fabril llevando plantas a los municipios vecinos. Las políticas que se plantean para esta época son las siguientes: “a) Una mejor distribución del ingreso; b) mayores oportunidades a la población; c) Desaglomeración de las ciudades; d) Localización más racional de la industria y e) Mejor uso de los recursos disponibles, en especial de la mano de obra”. (Revista Colombia textil, 1er trimestre, N°31, año 10, 1974).

El siguiente cuadro se expresa en porcentajes y son datos para 1968

Tabla 15. Datos regionales para 1968, comportamiento textil en Colombia.

Región	Empleo	Valor Agregado	Producción	Remuneración	Establecimientos
Antioquia	59.5	68.8	62.9	71.3	25.4
Bogotá	17.4	11.4	12.8	11.5	32.9
Resto del país	23.1	19.8	24.3	17.2	41.7

Fuente Dane. Tomado de Colombia textil, 1er trimestre, N°31, año 10, 1974

(Revista Colombia Textil, 1er trimestre 1972 N°25 año 9) “la principal razón y objetivo de la tecnología textil es lograr siempre mejores cualidades finales en las telas, utilizando las propiedades de las fibras naturales y creando otras que compensen las deficiencias de las primeras e introduzcan características nuevas” (Galeano, Alvaro, Revista Colombia Textil, 1er trimestre 1972 N°25 año 9). Los datos que nos aporta la Revista Colombia Texti (4to trimestre 1972 N°27 año 5) “la producción bruta el 11% y contribuye en la producción nacional con un valor agregado que representa el 15% del total. [...] El personal empleado en el año de 1969 era de 50.000 personas

aproximadamente. La capacidad instalada en el año de 1971 era de 770.000 husos y 14.000 telares. La producción estimativa para 1972 (ANDI) es de:

- Hilazas de algodón: 70.000 tons
- Telas de algodón: 300'000.000 de metros
- Telas algodón sintéticos: 55'000.000 de metros
- Paños lana pura: 6'000.000 m
- Paños lana sintéticos: 3'300.000 m
- La oferta exportable proyectada para 1972 es de:
- Hilazas: US\$8'205.000
- Telas crudas: US\$ 11'300.000
- Telas acabadas: US\$ 3'715.000

Con capital colombo-venezolano se creó una planta de caprolactama para abastecer el mercado nacional de nylon. [...] El consumo de poliéster en sus diversos productos es de unas 540 tons- mes y en filamento 360 tons-mes. (Jaramillo V., Hernan, Revista Colombia Textil, 1er trimestre N°31 1974 año 10) “Las tradiciones de ambas industrias han sido diferentes y sólo recientemente se ha caído en cuenta del cabal valor de una relación estrecha entre el fabricante de telas y el confeccionista de prendas. (Traducen el término ‘taylorabilidad’ como ‘maneabilidad’ que designa la buena adaptabilidad de las telas a las varias operaciones de confección de prendas).

Se considera que el eslabón ‘productores textiles’ y comercializadores es muy débil. Los primeros son reacios bajo el pretexto de perder utilidades por el pago de porcentajes a estas compañías especializadas; los segundos porque no cuentan con el apalancamiento financiero del Estado, así la Resolución 59 de la Junta Monetaria (agosto 30/72) permita el acceso a crédito bancario, el otro inconveniente lo genera el sector bancario al no considerar interesante esta línea de crédito para pequeñas y medianas comercializadoras. Proexpo debería ampliar la capacidad de entregar información sobre los posibles mercados a exportar y realizar capacitaciones en este tipo e habilidades y destrezas para las compañías comercializadoras.

Para los años de 1973 hasta comienzos de la década de los 80 la crisis petrolera afectó los precios de las fibras sintéticas derivadas de este hidrocarburo que afectó los precios finales de la textilería que los utilizaba en sus mezclas.

“El tema total sobre planeación de fibras tanto para uso inmediato como para almacenar a corto y mediano plazo se ha vuelto muy complicado y uno debe tener en cuenta precio-disponibilidad y costos de almacenamiento, su interrelación con los ciclos futuros de la industria textil” (Revista Colombia Textil, N° 34 1er trimestre 1975).

A finales de 1973 se cierran las negociaciones internacionales sobre textiles. El acuerdo entra en vigencia a partir del primero de enero de 1974. En él se prevé una mayor “protección más explícita de todos los países. En consecuencia, el acuerdo constituye un loable triunfo de los esfuerzos por conciliar intereses y objetivos nacionales dispares”. Para los países en desarrollo se reconocen los principios reconocidos en la declaración de Tokio, “estipula que las restricciones de los países importadores que ofrezcan un tratado más favorable a las importaciones de los países en desarrollo ‘se juzgarán apropiadas y en consecuencia con las obligaciones que dicta la equidad’”. Establece además fijar cuotas más altas; se reconoce la importancia del comercio de tejidos en algodón para los países en vías de desarrollo. Duración de cuatro años y pueden participar países miembros o no de GATT.

Del informe del presidente de Fabricato (1974) Jorge Posada G. quien expresa “Las consecuencias directas de este acontecer (crisis del petróleo) se están reflejando en la economía de país de varias maneras. La primera mediante un vertiginoso y encarecimiento progresivo encarecimiento de costos financieros e importaciones. Y, en segundo lugar, por un acentuado deterioro del comercio exterior de algunos productos, especialmente de los textiles”. [...] Los mercados bursátiles son incapaces de satisfacer la creciente demanda de capital de trabajo para la industria y el comercio. Por ello las industrias se han visto obligadas a destinar su generación de recursos internos para compensar siquiera parcialmente este déficit.

Respecto a las perspectivas de 1974 en adelante se plantea:

La demanda de textiles de algodón en las economías del mercado desarrolladas es estática o se encuentra en disminución.

Los productores de textiles de algodón de los países desarrollados, habiendo dejado de ser competitivos con los productores de algunos países en desarrollo, están modernizando y racionalizando instalaciones, a la vez que diversifican su producción haciéndola extensiva al campo de las fibras químicas.

En un editorial de la revista Colombia Textil y fechado en Medellín el 27 de febrero de 1975, el señor Javier Suárez Panesso hace consideraciones sobre la industria textil y la coyuntura económica. Plantea que la industria textil se mueve sobre una “inflación y una notoria recesión en la economía total causada, principalmente, por la iliquidez del mundo occidental, pues el dinero, en buena parte ha ido a parar en manos de los países productores de petróleo”. Esto ha llevado que el consumidor final “por temor, por desempleo y porque tiene que satisfacer otras necesidades más apremiantes que el propio vestuario, cuyo uso, dependiente en buena parte de la moda, pueda extenderse en el tiempo, hace que su poder de consumo derive hacia otros artículos distintos de los textiles y sus derivados”. Esto desencadena una reacción hacia atrás en donde se van formando grandes inventarios lo que lleva a los mayoristas a cancelar pedidos lo que afecta a la industria textil al sostener inventarios inmóviles aumentando la carga financiera y obligando a disminuir la producción, cancelando turnos y hasta llegar a despido de personal. Se suscitan efectos sobre los productores de fibras naturales y artificiales. Como respuesta el productor baja los precios para obtener más rápidamente ingresos; el problema que se crea es que los efectos de esta disminución de los precios no llega al consumidor final sino que es retenida por los intermediarios, lo que no dinamiza finalmente el consumo del cliente final.

El presidente de Coltejer, señor Jorge Posada G., en su informe sobre la empresa para el año de 1974 da consideraciones sobre la situación crítica por la que transita la industria textil. Respecto al mercado bursátil “continúa afrontando dificultades como instrumento para encausar el ahorro hacia los sectores industriales y los mercados de capitales son incapaces de satisfacer la creciente demanda de capital de trabajo para la industria y el comercio. Por ello, las empresas se han visto obligadas a destinar su

generación interna de recursos para compensar siquiera parcialmente este déficit”. Indica sobre la falta de estímulos como “la reducción no selectiva del incentivo a las exportaciones; el régimen de ganancias ocasionales originadas sobre transacciones sobre acciones de sociedades anónimas; la supresión de la reserva de capitalización; el gravamen sobre dividendos recibidos por sociedades anónimas; el aumento del impuesto a las ventas, medidas no compensadas adecuadamente por otros mecanismos fiscales o financieros”. (Revista Colombia Textil, N°34 primer trimestre 1975).

Los países desarrollados se encuentran generalmente en posición ventajosa respecto a los países en desarrollo para introducir la tecnología de alto coeficiente de capital, especialmente en el campo de las fibras químicas.

Los países desarrollados procurarán protegerse contra las importaciones evitando que si estas crecen rápidamente sus aparatos productivos tengan tiempo para ponerse al día evitando una contracción drástica (Revista Colombia Textil N°43 junio de 1977).

Para 1969 el tejido plano dominaba un alto porcentaje del mercado textil. Entre los factores que contribuyeron a su rápido crecimiento están la producción de filamentos y la importación masiva de circulares, tricotosas y raschell. Estos equipos permitían mayores niveles de producción con menor mano de obra. La maquinaria en Circulares paso de 280 en 1969 a 1530 en 1977; Tricotosas de 135 en 1969 se llega a 359 en 1977; Raschell de 105 en 1969 se pasa a 228 en 1977. Se pone en discusión un crecimiento sin planeación que pueda dar un exceso de oferta y por lo tanto sus implicaciones en el mercado lo que afectaría a las telas planas (Uribe C., Andrés, gerente Paños Vicuña, Revista Colombia Textil, N°45 octubre 1977).

Balanza deficitaria con USA, se importaron en 1977 'US\$ 32.8 millones en materias primas y accesorios para la industria textil y de confecciones contra US\$28 millones de nuestras exportaciones. (Samper Pizano, Enesto, Revista Colombia Textil N°49 julio 1978).

Un aspecto que vale recalcar corresponde al contrabando. La revista Colombia Textil resalta aspectos como que los dos puntos de frontera mayores por los cuales se realiza el contrabando son: al norte la costa Atlántica por donde circulan ilegalmente

textiles donde las principales mezclas son poliéster/algodón; polyester/rayón y polyester /lana. Anteriormente eran telas de algodón solamente. “Existen ventas por muestrario con promesa de colocar la mercancía localmente sin ningún riesgo para el comprador”. Por el sur se desarrolla en la frontera con Ecuador. Entran principalmente hilazas, telas de punto, swetters de fibra acrílica. “Es importante anotar que el tráfico ilegal ha generado un crecimiento desmedido en la industria ecuatoriana que trabaja esta fibra. En 1972 se estimaba un consumo de 1.880 toneladas de fibra acrílica de contrabando. [...] las telas y confecciones de contrabando se encuentran en los almacenes, se venden sobre pedido, con muestrario y períodos de entrega muy cortos, los precios son bajos comparados con los nacionales y llevan en muchos casos marquillas colombianas”. (Revista Colombia Textil, N°31, 1er trimestre, año 10, 1974).

“Entre 1977 y 1983 la industria textil se caracterizó por el estancamiento en su producción y en el consumo y por competitividad originada entre otros factores en la aparición de una nueva y pujante industria textil en el Extremo Oriente, la difícil situación del mercado mundial, el contrabando y la preferencial del consumidor nacional por los productos extranjeros. Esto, sumado a una industria textil nacional con maquinaria y equipo envejecidos y con un evidente atraso en diseños, llevó a una situación de crisis del sector” (Revista Colombia textil, N°115 septiembre-diciembre 1994).

Con una apertura dura y amplia que se da desde 1991 la industria textilera se vio abocada a tomar en serio su ajuste ante la pérdida de competitividad y de mercados tanto extranjeros como nacional.” Para el primer semestre de 1993, alrededor de una cuarta parte de las importaciones de bienes de capital para la industria manufacturera se destinó al sector textil” (Revista Colombia textil N° 115 septiembre-diciembre 1994).

La moda

Diseñadores de moda y tiendas de distribución entran en una clara ruptura y lanzan la falda midi y midi a la pantorrilla. Parecía una vuelta a las formas más conservadoras. Y el periódico de los financista y banqueros ‘Journal Wall Street’ lo escribía así “con la terminación del otoño, hace dos semanas, los hombres y mujeres de costa a costa en toda la región están entrando a tropel a todas las tiendas para comprar

las midis”. El diseño francés se diferenciaba en el uso de las fibras respecto a los norteamericanos. Los primeros le apostaban a las fibras naturales y los segundos su énfasis era mayor hacia las sintéticas. El conglomerado empresarial Dupont lanza una nueva variante de nylon para telas utilizadas en la alta costura. Igualmente se promulga, por la variedad de mezclas y fibras, la ley de ‘etiquetas de cuidado permanente’ para las prendas en 1972. Igualmente aparecieron con mayor fuerza las reglamentaciones respecto a componentes antinflama. Poliester y algodón se confrontaron, en especial en las primeras repercusiones de la crisis petrolera. El primero ahorra energía para su cuidado pero el segundo indicaba una mejor relación con el medio ambiente (Revista Colombia Textil N°127 de septiembre- noviembre de 1998).

Elementos generales del campo contable

El cuarto período analizado corresponde a la década de los 70’s. Tal como se señaló, en este período se inicia la regulación que afecta directamente la presentación de la información contable, por lo que en adelante es más confiable la información en el sentido que los criterios de registro se hacen más comparables. Es importante señalar que en esta década los niveles de inflación son altos con 9 de los 10 períodos con índices de inflación superiores al 13%

Durante esta década el activo total mantiene una tendencia de aumento con excepción del año 1975 que comparativo con el año anterior presenta una disminución del 5%, \$6.054.157. En el año 1974 se presentó una disminución del activo no corriente en la cuenta de maquinaria y equipo que sin embargo no se ve reflejada en el activo total, puesto que se compensó con el aumento superior del activo corriente, siendo la cuenta de inventarios la que más aumentó, aunque no en la misma cantidad, lo que podría indicarnos que se realizó una venta de maquinaria para mejorar el capital de trabajo.

Tabla 16. Periodo de 1970 a 1974.

	1.970	1.971	1.972	1.973	1.974
Activo Corriente	37.123.316	51.920.569	64.092.147	70.210.493	89.723.819
Activo No corriente	19.418.336	22.215.930	23.357.494	40.871.720	36.822.062
valorizaciones					
Total Activo	56.541.652	74.136.499	87.449.641	111.082.213	126.545.881
Pasivo Corriente	33.366.699	38.053.641	46.764.602	52.408.554	65.556.588
Pasivo no corriente	-	16.106.100	20.406.179	36.017.031	37.905.156
Total Pasivo	33.366.699	54.159.741	67.170.781	88.425.585	103.461.744
Patrimonio	23.174.953	19.976.758	20.279.220	22.656.628	23.084.137
Total Pasivo + Patrimonio	56.541.652	74.136.499	87.450.001	111.082.213	126.545.881
Valorizaciones	-	5.402.028	5.530.976	5.648.725	5.818.160
Total Pasivo + Patrimonio Y Valorizaciones	56.541.652	79.538.527	92.980.977	116.730.938	132.364.041

Tabla 17. Periodo de 1975 a 1979.

	1.975	1.976	1.977	1.978	1.979
Activo Corriente	97.400.799	126.321.740	162.648.355	175.818.932	229.972.246
Activo No corriente	23.090.925	44.421.703	51.314.773	49.704.993	41.015.681
valorizaciones					
Total Activo	120.491.724	170.743.443	213.963.128	225.523.925	270.987.927
Pasivo Corriente	66.307.059	85.730.686	133.243.407	153.743.820	191.076.025
Pasivo no corriente	32.765.833	55.271.884	51.849.353	40.963.304	43.370.002
Total Pasivo	99.072.892	141.002.570	185.092.760	194.707.124	234.446.027
Patrimonio	21.418.832	29.740.873	28.870.368	30.816.801	36.541.900
Total Pasivo + Patrimonio	120.491.724	170.743.443	213.963.128	225.523.925	270.987.927
Valorizaciones	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO Y VALORIZACIONES	120.491.724	170.743.443	213.963.128	225.523.925	270.987.927

Este es un período en el que se incrementa considerablemente el nivel de endeudamiento encontrando, llegando en el año 1979 a un 87% niveles que solo se vieron en los años de inicio de la empresa, lo que nos muestra un proceso de debilitamiento financiero, en el sentido que la empresa pasa a pertenecer cada vez más en un mayor porcentaje a los acreedores que al propio capital de los accionistas. Sin embargo, es de anotar que esta composición del activo (80% aproximadamente de externos y 20% promedio de los accionistas) no es necesariamente mala si obedece a una estrategia de la administración para financiar con recursos de menor interés. Se

destaca el aumento en el indicador de prueba acida (indicador de liquidez), que mide la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, determinando la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios, este indicador supone que en determinado momento los acreedores a corto plazo puedan hacer efectivo su derecho y se tendrían que cubrir con el disponible de la empresa. De acuerdo a las cifras de este período hasta el año 76 presentó un crecimiento en este indicador llegando al 98% es decir que a esta fecha prácticamente cubría sus obligaciones de corto plazo sin la venta de sus inventarios, pero los últimos tres períodos vuelven a descender hasta el 77%.

El año 1976 es el año que muestra mayor solidez pues disponía de 1.21 en activos por cada peso adeudado en la empresa, en el mismo sentido cuenta con un capital de trabajo neto suficiente (y el más alto en la década) para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Tabla 18. Situación financiera periodo de 1970 a 1974.

	1970	1971	1972	1973	1974
Razón de liquidez	1,11	1,36	1,37	1,34	1,37
Prueba Acida	72%	81%	94%	86%	92%
Razón de endeudamiento total	0,59	0,73	0,77	0,8	0,82
Capital de Trabajo	3.756.617	13.866.928	17.327.545	17.801.939	24.167.231
Solidez	1,69	1,37	1,3	1,26	1,22
Índice de propiedad (complemento endeudamiento total)	41%	27%	23%	20%	18%

Tabla 19. Situación financiera periodo de 1975 a 1979.

	1975	1976	1977	1978	1979
Razón de liquidez	1,47	1,47	1,22	1,14	1,2
Prueba Acida	94%	98%	79%	74%	77%
Razón de endeudamiento total	0,82	0,83	0,87	0,86	0,87
Capital de Trabajo	31.093.740	40.591.054	29.404.948	22.075.112	38.896.221
Solidez	1,22	1,21	1,16	1,16	1,16
Índice de propiedad (complemento endeudamiento total)	18%	17%	13%	14%	13%

Análisis general del período

Análisis del Contexto

La década comprendida entre 1970-1979 nos entrega elementos que, deducimos, pudieron afectar el comportamiento de la industria de textiles en Colombia.

Se puede apreciar **del Acta No. 6, 28 de febrero de 1970 de la Asamblea General Ordinaria**. Presidente Melhem Daccach, secretario Rodrigo Silva H. Participa la Corporación Financiera del Valle representando 566.667 acciones pignoradas. Se confirma como Gerente General a Samir Camilo Daccach. En donde los resultados obtenidos incitan a creer que es posible continuar con ellos al comenzar la década de los setenta. Edmond Zaccour propone felicitaciones a la gerencia y la empresa por los resultados de 1969.

Un primer elemento sería la crisis petrolera que permitió un encarecimiento del hidrocarburo afectando la producción de fibras sintéticas. La moda diferencia dos grandes grupos de consumidores: el bloque europeo cuyo diseño le apuesta a las fibras naturales y el norteamericano que hace énfasis sobre las sintéticas. Esto lleva a pensar que la industria textil colombiana, dado que sus exportaciones son mayores hacia el mercado norteamericano, asuma integrar en mayor medida las fibras sintéticas para mezcla en sus tejidos. Se apoya en el eslabón de las confecciones al cual se le aplica la denominada ley de ‘etiquetas de cuidado permanente, más la reglamentación antifiama. Poliester y algodón se confrontaron, en especial en las primeras repercusiones de la crisis petrolera. El primero ahorra energía para su cuidado, pero el segundo indicaba una mejor relación con el medioambiente. Celanese de Colombia era el mayor proveedor de Industria de Textiles El Cedro.

Las repercusiones de la crisis del petróleo que se expresan profundamente en 1980, más otros factores como por los que travesó la industria textil como los “originados por los altos volúmenes de importación legal, el contrabando de telas y prendas, la restricción y el elevado costo del crédito institucional y una significativa disminución de la capacidad de compra de los consumidores finales” (periódico El Tiempo, 29 de octubre de 1991) erosionan la industria. Añádase que el Estado colombiano no logro tapar los boquetes del contrabando.

Del Acta No. 22 del 14 de marzo de 1975 Asamblea General de Accionistas.

Hay una moción de felicitación para el Gerente General y todos los trabajadores “dado que pese a las dificultades presentadas en la economía nacional lograron sortear tan difícil situación manteniendo el mismo dividendo ordinario del año inmediatamente anterior. Lo que sigue mostrando que el comportamiento económico de Colombia afecta el desempeño de la industria textil en general y de El Cedro en particular.

Del Acta No. 23 del 24 de marzo de 1976 de la Asamblea General de Accionistas. La crisis en la industria textil colombiana se prolonga. Hay una moción de felicitación por parte de la Corporación Financiera del Valle por el manejo dado y obtención de “resultados positivos, no obstante las dificultades financieras en las que se desarrolló la industria textilera nacional”. Se aprueba el acta.

El cambio

Del Acta No. 08 Junta Directiva marzo 12 de 1971. De la asamblea general ordinaria de Zaccour y Daccach ITEC. Preside Malhem Daccach, secretario Rodrigo Silva H., participa la Corporación Financiera del Valle (Gabriel Ruiz A.) en representación del 566.667 acciones pignoradas a su favor y con facultad de ejercer los derechos de los accionistas. Asiste Julio Manuel Ayerbe (Directivo) secretario de la Corporación Financiera del Valle.

Los datos que se expresan a continuación nos permiten inducir que la estructura sigue siendo una estructura de tipo lineal. Una cúspide conformada por el gerente general y tres directivos que corresponderían a la división clásica de producción, ventas y relaciones industriales (que comprendería lo referente a la administración de los recursos humanos; y contabilidad, tesorería). Un tercer nivel con 8 profesionales que estarían distribuidos en las unidades ya mencionadas (producción, ventas y relaciones industriales). Los denominados empleados podrían conformar toda la parte administrativa. Los técnicos estarían adscritos específicamente al área de producción (equivalentes a un nivel de supervisores). Bajo ellos los obreros calificados y no calificados.

Tabla 20. Composicion extructura de planta Textiles el Cedro, marzo 12 de 1971.

Personal ocupado	Hombres	Mujeres	
Directivo	4	-	
Profesionales	8	-	
Técnico	7	1	
Empleados	59	26	
Obreros calificados	18	7	
Obreros no calificados	219	181	
Total	315	215	Gran total = 530

Esto nos permite presentar un diagrama organizativo muy primario, como el siguiente:

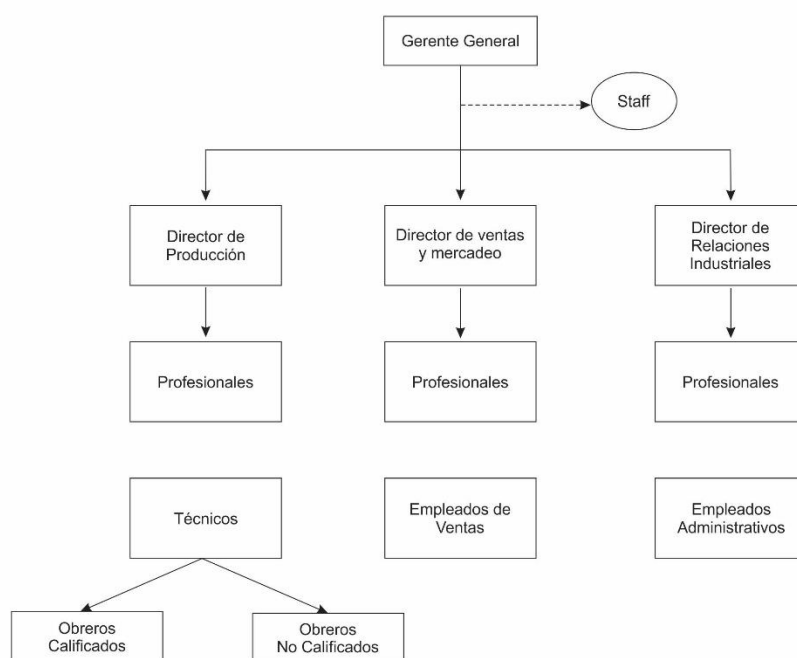


Figura 18. Organigrama Textiles El Cedro S.A.

Fuente: el autor.

En el staff estaría la nueva oficina de proyectos específicos propuesta en el Acta N° 57 de junta directiva de octubre 6 de 1971.

Del Acta No. 57 Junta Directiva de octubre 6 de 1971. Gerente encargado Nessim Daccarett y secretario Rodrigo Silva M. Samir Camilo Daccach ha tenido una licencia de un año porque ocupara un cargo en la oficina de Valorización Municipal de Cali.

Se plantea que “julio, agosto y septiembre se presentaran serias dificultades en el recaudo de cartera debido a la situación económica del país, no obstante la rotación de la misma es satisfactoria pues se mantiene en 110 días”. No se cumplen las metas de producción “debido principalmente al irregular suministro de materias primas, a pesar de ello la producción en crudo sigue subiendo esperándose la elaboración de 450.000 m para septiembre”. La proyección de ventas es de 480.000 m por \$7.900.000 y rendimientos cercanos a \$1.200.000.

El aumento salarial será del 12%

Del Acta No. 21 del 9 de septiembre de 1974, de reunión extraordinaria de Asamblea General de Accionistas. Se declara que hay quorum sobre 1.285.497 acciones suscritas y pagadas.

Se presentan las reformas del artículo 30 de los estatutos sociales en lo que se dice que la “Junta Directiva liberará y decidirá válidamente con la presencia y los votos de tres de sus miembros; y respecto al artículo 31, que la junta directiva se reunirá cuantas veces lo exijan los negocios de la compañía”.

Del Acta No. 23 del 24 de marzo de 1976 de la Asamblea General de Accionistas

Para el quorum se representan 816.667 acciones en fiducia a la Corporación Financiera del Valle. El total representado es del 81.76% (un total de 1.335.497 acciones). Ha aumentado la participación de este ente financiero en la estructura societaria de la empresa Textiles El Cedro. Lo que podría traducirse, en un futuro, en una participación directa en el gobierno de la organización.

Toma de decisiones

La compañía Industria de Textiles El Cedro ha dado una licencia a su gerente general por un año (1971). Regresado este y recibiendo los primeros efectos de la crisis petrolera toma la decisión de mejorar la tecnología en algunos procesos lo que le lleva a la adquisición de maquinaria y equipos para (y aún con las limitaciones financieras) mejorar de forma decisiva la calidad de sus textiles; la compañía ha logrado realizar el montaje de los equipos accesorios: engomadoras, la retorcedora de fantasía y el sistema de humidificación de la nueva sección de telares Crompton, del **Acta No. 57 Junta Directiva de octubre 6 de 1971**.

La gerencia sigue aferrada a considerar la estrategia de modernización de equipos, esperando como resultado competir con calidad y se esperaba que con precio al bajar sus costos. No encontramos en la documentación revisada elementos que nos indicasen que el diseño textil fue igualmente mejorado. Deducimos que se utilizó más la copia dado que su participación como exportadora era muy baja y no le era posible imponer (por su capacidad de fuerza en el mercado e influencia y relación en el eslabón de las confecciones) sus propios diseños textiles.

Vale destacar para este período cómo la gerencia general se plantea dentro de las estrategias una relacionada con la integración vertical. Deducimos que Samir Camilo Dacchah M. hacía un análisis sobre su relación con su mayor proveedor, Celanese de Colombia S.A. Tal como el **Acta No. 57 de Junta Directiva, octubre 6 de 1971** lo presenta en donde La Corporación Financiera del Valle no aprueba la solicitud para el proyecto de la Hilandería por situación económica del país y de la empresa. Recomienda hablar con Celanese Colombiana S.A. para motivarlos en este proyecto.

“La política de integración vertical de una empresa, es decir, la decisión de a que segmento o segmentos dentro de toda la cadena productiva de un producto o servicio se dedica, es absolutamente crucial para la vida de la empresa y, sin embargo, no siempre recibe la atención necesaria”. [...] toda empresa tiene un grado determinado de integración vertical. La determinación adecuada de ese grado es una de las variables estratégicas más importantes para el éxito de la empresa” (Jarillo, José-Carlos. Dirección estratégica. MacGraw Hill 1992:93).

El autor Jarillo nos dice que la importancia de la decisión (integrarse verticalmente) radica en: a) distintos ‘tramos’ tanto de la fabricación como de la comercialización son, y con frecuencia, negocios muy diferentes, aunque a primera vista se presenten como similares. b) “Las decisiones sobre integración vertical son también importantes porque proporcionan una extraordinaria oportunidad para obtener una ventaja competitiva para la empresa” [...], “sin embargo, a pesar de su trascendencia, es muy frecuente que las decisiones de integración se tomen por inercia, sin un análisis detallado de las ventajas e inconvenientes de una configuración determinada para la empresa” (Jarillo, 1992: 93,94).

Una pequeña precisión. Se denomina integración vertical hacia atrás cuando la empresa determina sustituir a los proveedores y crea una división propia o una estructura particular para fabricar lo que antes compraba. Cuando es hacia adelante se remplace a los que antes compraban sus productos y/ o servicios (Jarillo, 1992: 94).

Jarillo argumenta que “la rentabilidad está en función no sólo del margen, sino también de la inversión a realizar. Y aquí las condiciones financieras por las que atravesaba Industria Textiles El Cedro no eran las mejores para abordar un proyecto. Ahora cabe preguntarse si el negocio (la hilandería de fibras sintéticas) era estructuralmente rentable. La década del 70 fue demasiado crítica para todas las empresas que dependían de materias primas derivadas del petróleo. Históricamente se verá por resultados de Celanese. Los efectos – para esta compañía- vinieron a expresarse a finales de 1970 y comienzos de 1980. La empresa entró en concordato. Y su capacidad era mucho mayor que la de ITC (capitales norteamericanos y colombianos). En 1980, los problemas enumerados anteriormente que afectaron la industria textil colombiana, como los altos volúmenes de importación legal, el contrabando de telas y prendas, la restricción y el elevado costo del crédito institucional y una significativa disminución de la capacidad de compra de los consumidores finales “reduce de forma dramática las ventas y la consiguiente incapacidad para generar los fondos necesarios para cumplir con las obligaciones, la sociedad (Celanese) tuvo que solicitar un concordato preventivo obligatorio en junio de 1981. Después de los trámites legales, éste se homologó en octubre de 1983”. De 1981 a 1992 estuvo en concordato para luego

cerrar en forma definitiva en 1995. La planta de B/quilla se liquida en 1992 (Periódico El Tiempo, 29 de octubre de 1995).

Jarillo da algunas razones que recomiendan la integración vertical. Entre ellas: a) Integración vertical para capturar ahorros tecnológicos. “Siempre que reunir dos etapas del proceso productivo o comercializador de un producto produzca un abaratamiento total de costes, será más competitiva una empresa que esté integrada [...] Si el ahorro viene determinado únicamente porque la empresa se puede cargar precios más bajos a sí misma de los que le cargaría un proveedor externo, sin una *simplificación real* del proceso, nos encontramos ante un caso de la falacia” (Jarillo, 1998: 98,99). Aquí juega la escala, pues si la empresa maneja un gran volumen de compras logrando precios especialmente favorables para sus suministros intermedios puede pensarse en reemplazar a su proveedor. Este no era el caso de ITC; figuraba como un consumidor medio, que en varias ocasiones tuvo que solicitar ampliación de los pagos de las materias primas (fibras sintéticas) por incapacidad de pago en los tiempos pactados. Ahora inclúyase lo referente a “las funciones más generales de la empresa. Si ésta tiene sistemas de dirección especialmente buenos, o unas políticas de captación y desarrollo del personal que le aseguran unos empleados excepcionalmente competentes, es posible que consiga fabricar sus suministros (o proceder a la comercialización de sus productos) de un modo más eficiente del que lo haría un proveedor (o cliente) externo, menos sofisticado” (Jarillo, 1992:99). b) Integración vertical como estrategia defensiva. “Se trata de integrarse para proteger la ventaja competitiva clave de la empresa ante el riesgo de verse <<disipada>> o <<apropiada>> por un agente externo”. c) La integración vertical como estrategia ofensiva. Mediante esta integración se busca, no defender una cierta ventaja competitiva, sino el obtenerla, en parte gracias a la integración. “Es común también el integrarse cuando la empresa persigue una estrategia general de diferenciación en la calidad de sus productos, y considera que sólo ella puede fabricar los componentes con calidad adecuada, o sólo quiere que se vendan sus propias tiendas, pues piensa que la calidad e imagen del producto sólo se preservan de este modo” (Jarillo, 1992, p.100).

De lo que sí parece claro deducir es que ITC a través de su gerente general pudo no haber considerado que el tratar de sustituir a su proveedor implicaba saltar las barreras de entrada del negocio de las fibras sintéticas. En primer lugar, las economías de escala. Aquí ya hay una restricción respecto al mercado en que se operaba, Colombia. Esto implicaba el plantearse el volumen mínimo de fabricación que le permitiese ser eficiente al máximo en sus costos. Textiles El Cedro no podía responder adecuadamente sobre este ítem.

“Si las necesidades de la empresa son reducidas con respecto a ese tamaño eficiente, y aun así quiere integrarse, se verá forzada a una de dos alternativas: a) fabricar en las cantidades que necesita, siendo menos eficiente que sus competidores que compran a esos proveedores, o b) fabricar en cantidades superiores a sus necesidades, para recoger economías de escala, y vender el excedente en el mercado abierto. Esta segunda alternativa tiene algunos problemas: además de que exige el establecimiento de una red de ventas, por pequeña que ésta sea, puede implicar el vender a nuestros directos competidores, si el componente no puede utilizarse en un sector completamente diferente. El mantenimiento de relaciones proveedor-cliente con competidores directos, aunque no imposible, sí suele ser difícil, tanto a corto como, especialmente, a largo plazo” (Jarillo, 1992, p. 101).

Además, dice Jarillo se concentran riesgos en la misma industria, pues si se incrementa los costos fijos, la “empresa se pone en una situación mucho más arriesgada frente a una posible bajada de las ventas por debilidad general del sector” (Jarillo, 1998: 102) lo cual se vio con el cierre tanto de Celanese como de pequeñas y medianas empresas de la industria textilera colombiana. Si las ventas disminuyen, luego se disminuirá la compra a los proveedores, pero si “la empresa está integrada, se encontrará con muchas inversiones en activos fijos y personales que no pueden ser utilizadas convenientemente” (Jarillo, 1992, p.102).

Para cerrar este período es necesario una mirada sobre una posibilidad de considerar una integración hacia adelante. No es tan claro que se diese la posibilidad de crear una empresa de confecciones o comprar o asociarse. La decisión partiría de un análisis profundo de las características estructurales de la industria de textiles

colombiana, su mercado y las condiciones internacionales reinantes. ¿Qué sería lo que se pudiese implementar que no fuese fácilmente imitable por la competencia? Era la pregunta debida.

Industria Textiles El Cedro, por ejemplo, no tenía la capacidad para montar empresa en el extranjero (caso Coltejer en Nicaragua), pues su capacidad propia y de fuentes financieras era muy limitada. Otro movimiento, la creación de una empresa de confecciones, que ya del comienzo muestra una gran restricción pues ITC no conoce el negocio y no tiene recurso financiero ni humano que le permita tomar esta decisión. Esto le exigiría partir de cero. No es, entonces viable. Asociarse sería un tercer camino. El sector de inmigrantes libaneses y árabes en general ha incursionado en este negocio, las confecciones. No esto no podría ser atractivo por varios aspectos: a) La empresa de confecciones tendría que consumir, prácticamente la producción de textiles. b) Debe, por los períodos de cambio de moda, recibir a precios muy favorables las telas y una gran flexibilidad para asumir en el menor tiempo las tendencias que imponían los centros mundiales de la moda. c) Que compitan con los precios de los mercados asiáticos y el contrabando y la oferta de variedad en los tipos de tela; pero además una enorme capacidad en el diseño. “Nadie ignora que tener costes bajos es importante, del mismo modo que es importante la calidad del producto. Ello lleva que muchas empresas dediquen parte de sus esfuerzos a diferenciarse, y parte a rebajar costes, sin realmente conseguir ninguno de los dos objetivos. [...] En realidad, una empresa así está siempre compitiendo en inferioridad de condiciones [...] sus beneficios dependen casi exclusivamente de la coyuntura general del sector, no de sus propias acciones” (Jarillo, 1992: 33).

Del Acta No. 16 del 27 de noviembre de 1972 Asamblea General extraordinaria de Accionistas.

El objeto de la citación: Creación de acciones privilegiadas y reformas de estatutos. Quorum del 100% (1'133.334 acciones).

La Superintendencia objetó el reglamento de emisión y colocación de acciones privilegiadas “por cuanto considero que la creación de estas acciones debe ser tramitada como una reforma estatutaria”.

Crean 500.000 nominativas privilegiadas.

Del Acta No. 12 del 19 de abril de 1972 Asamblea Extraordinaria de Accionistas.

Preside Melhem Daccach. Se declara quorum sobre 1.083.334 acciones o el 100%.

Se trasladan \$2'375.252 a la reserva legal correspondiente al superávit acumulado que se encuentra a disposición de la asamblea.

Si esto no es viable “no será repartible en ningún caso, entre los socios” se aprueba y se levanta la sesión.

Lo que aquí subrayaríamos es que el grupo mayoritario de acciones acepta lo anterior como una forma de capitalización forzada. No hay mucha disponibilidad de capital de trabajo y la consecución de financiamiento inicia a tener dificultades.

Del Acta No. 21 del 9 de septiembre de 1974, de reunión extraordinaria de Asamblea General de Accionistas.

La escritura pública No. 3441 de la Notaria Primera se dan las acciones en fiducia a la Corporación Financiera del Valle por una duración de 5 años. Se firma el 21 de septiembre de 1973. La asamblea aprueba por la totalidad de los votos.

Del Acta No. 23 del 24 de marzo de 1976 de la Asamblea General de Accionistas.

Del informe de Arthur Anderson de 28 de febrero de 1975 respecto a préstamos bancarios se desglosa así: Corporaciones Financieras, vencimientos desde 1975 hasta 1983, intereses entre el 16% y el 23% un total de \$15'843.637.

Bancos vencimientos desde 1975 hasta 1977, intereses entre el 12% y el 28% un total de \$47'470.485 (menos porción corriente de \$23'627.063 para obtener un total de \$23'843.422).

Se garantiza con hipoteca y prenda industrial sobre edificios y maquinaria hasta \$29'588.000, pignoración de inventarios hasta \$7'000.000.

En cuentas por pagar se incluyen US\$177.163 y US\$223.838 en 1974.

Del Acta No. 25 del 23 de marzo de 1977 de la Asamblea General de Accionistas

Se ratifica a Samir Camilo Daccach como Gerente General. Pareciera ue todavía un sector de los accionistas (Familia Daccach) consideran válido -tal como operó desde la fundación hasta inicios de la década de los sesenta- utilizar sr garantes para sí y para terceros a partir del paquete accionario que poseían. Por eso del artículo 53 de los estatutos se prohíbe a los socios el de ser garantes ni caucionar con sus bienes obligaciones distintas a la de la empresa.

Del Acta No. 26 del 20 de mayo de 1978 de la Asamblea General de Accionistas.

Se presenta la reforma de estatutos del artículo 10, en donde se plantean dos tipos de acciones: ordinarias y nominativas privilegiadas que obtienen un privilegio especial: los 30 primeros meses devengan un dividendo mensual de \$0.20, los otros 30 meses a \$0.45. Finalizados los 60 meses las acciones privilegiadas pasaran de forma automática a ser ordinarias.

En el artículo 53 se destaca, igualmente, en que la empresa no será garante de terceros y se los prohíbe a todos los trabajadores y consejeros revelar a los accionistas o extraños las operaciones de la compañía y la situación de los negocios, salvo autorización de la junta directiva. Se aprueba por la Asamblea.Podríamos entender esta restricción a evitar desgaste de respuestas a los sectores minoritarios respecto a la situación de la empresa. Considerando que estas se darán en los informes oficiales presentados en la Asamblea General del correspondiente ejercicio. Se controla lo que se conoce como 'radio pasillo' en las comunicaciones. Es un año donde los efectos de la crisis petrolera golpean la economía general del país y la industria textilera.

Análisis desde la resiliencia.

Inicialmente se deduce que la empresa Textiles El Cedro ha entrado en una etapa de estabilidad luego de la recuperación por las medidas tomadas en la década de los sesenta. Esto puede ser apreciado a través de la licencia que se le da al gerente general Samir Camilo Daccach M. para dejar su cargo e integrarse a la Oficina de Valorización de Cali. Consideramos que la decisión estuvo más fundada en acrecentar el prestigio personal (aunque se considerase una ‘contribución cívica’) para un momento de transformación histórica para la ciudad de Santiago de Cali a través de la modernización de su infraestructura, producto de la celebración del evento deportivo conocido como los ‘VI Juegos Panamericanos Cali’. Tal era la percepción del presente.

En el transcurso de la década, y en 1979, el endeudamiento era demasiado grande; comparable al que se tuvo para los años de la década de los cincuenta. Igualmente, la dependencia respecto a la Corporación Financiera del Valle aumenta al pasar a pignorarse un total de 816.667 acciones.

Lo que se creyó, al comienzo de los setenta, de haber logrado una estabilidad se transforma en una inestabilidad constante fruto de las consecuencias de la crisis mundial petrolera. Consideramos este aspecto como una gran limitante a la propuesta que la gerencia general hizo de realizar una integración vertical hacia atrás y proponer crear una planta de hilatura fina. Pero, además, no encontramos en las actas el que la integración vertical hacia adelante con el eslabón de la industria de confecciones hubiese sido pensada y discutida su viabilidad.

Destacamos de Ates y Bititci (2011) que, en sus consideraciones sobre resiliencia, van a resaltar la capacidad de cambiar que asumen las pymes lo que va a permitir encarar el desarrollo futuro [...] “la capacidad de recuperación depende del comportamiento de un sistema, debido a la estructura de sus atributos y la interacción entre ellos”. Llegar, entonces, a la sostenibilidad no es arribar a un final que se logra alcanzar; implica que es una adaptación continua a los constantes cambios que una era turbulenta entrega. El mundo es dinámico lo que conmina a que las Pymes enfrente un crecimiento y un cambio ineludibles. Por esto “la resiliencia de las organizaciones depende de su capacidad de cambiar para encarar el desarrollo futuro [...] ‘la capacidad

de recuperación depende del comportamiento de un sistema, debido a la estructura de sus atributos y la interacción entre ellos’.

La Pymes pueden optar por dos senderos a) aquellas que el interés por su desarrollo es limitado, no creciendo y más bien sus procedimientos están encaminados a la supervivencia, siendo esta respuesta el reflejo de la mentalidad y actitud de sus gerentes propietarios; b) y aquellas que orientan su crecimiento en acrecentar su mercado, las ventas y rentabilidad, un desarrollo constante.

Ates y Bititci (2011) plantean un grupo de características que impacta a las Pymes:

- “La falta de planificación estratégica a largo plazo y el constante cortoplacismo.
- Una mayor atención a las cuestiones operativas y técnicas.
- La escasez de recursos, es decir, el tiempo, financieros, humanos.
- Dirección y cultura del control.
- El conocimiento tácito y la toma de decisiones informal.
- Pobres habilidades de gestión a medida que crece la Pyme.
- Orientación emprendedora y la búsqueda de la oportunidad.

Recomiendan, entonces, Ates y Bititci (2011) que en un entorno impredecible las Pymes deben impulsar con un énfasis mayor los siguientes aspectos:

- “Para el proceso de cambio gestionar los elementos ‘suaves’ (personas, organización, cultura) y establecer la integración con los elementos ‘duros’ (planeación, finanzas, control).

- Desarrollar una planificación donde se integre el proceso de cambio y manteniendo los aspectos operativos de la gestión del cambio.

- Sostener una visión más estratégica y a largo plazo del cambio; consolidar la interrelación y comunicación asertiva entre las diferentes unidades de la organización y ser proactivos permanentemente.

- Prestar más atención a la relaciones y comunicación con los clientes claves, proveedores y a la vez mantener el examen permanente sobre los competidores que conduce a preparar el cambio de forma proactiva”.

El final de la década lleva a inducir que no hubo un aprendizaje consistente de los hechos acaecidos que permitiese a la organización comportarse de forma resiliente.

5.2.5 Período 1980-1996

Elementos generales para el contexto

Una crisis que arranca desde 1978 con la denominada apertura de fronteras propiciada por la presidencia de Alfonso López (que se prolongó en dos cuatrenios más) vuelve a tomar fuerza de nuevo en 1987, y para este año deben tenerse en cuenta dos aspectos: una sobreproducción, en donde son jugadores de primera línea Japón y Corea como resultado de la gran reconversión de sus industrias con grandes niveles de automatización, remplazo de mano de obra, aumento de la productividad. El resultado ha sido un aumento del inventario mundial sin una demanda para él. Un segundo es la participación de la industria textil de los antiguos países que formaron el bloque de la Unión Soviética. Con una capacidad instalada equivalente al 20% de la mundial, con maquinaria de gran sofisticación, conocimiento y recurso humano de alta formación llevaron a alquilar sus fábricas a inversionistas extranjeros a precios ridículos con tal de sostener y generar empleo y aumentar el ingreso de divisas (Ramírez, Luis Fernando, Revista Colombia Textil N° 110 agosto-sept. 1993).

Los efectos de la 'apertura' emprendida por la presidencia de Gaviria -1990- llevaron a que la industria y en ella textiles-confecciones recibieran efectos negativos. Pasados dos años la crisis no cesa. Son varias las consideraciones que desde los diversos gremios se dan. Se solicita definir claramente las políticas que permitan promover la transferencia y adecuación tecnológica a la industria textilera de forma tal que se adecue una capacidad competitiva que permita preservar los mercados locales y aumentar las exportaciones (Arteaga, Víctor M., Revista Colombia textil, vol. 29 N° 110 agosto-septiembre 1993); necesario, pues, controlar el dumping, la subfacturación y el contrabando técnico y modernizar verdadera de la Aduana. En cuanto al sector empresarial recalcar sobre pensar y actuar de forma más cooperada entre los agentes textiles y de las confecciones (cumplimiento en fechas y lotes de entrega) que permita abordar más eficientemente la comercialización internacional (Arteaga, Revista Colombia Textil, 1993).

De igual formar la participación de la representación empresarial en las negociaciones internacionales y, por parte del gobierno, recibir la información privilegiada

en el campo tecnológico, financiero y comercial (observatorios tecnológicos); impulsar la capacitación a todos los niveles de la empresa.

Se recomendaba crear alianzas y fortalecerlas tanto en el campo productivo como el comercial para aprovechar las preferencias arancelarias otorgadas por USA en el ATPA y las comunidades europeas.

Ya para el último trimestre de 1992 aparecía una voz de alarma, la producción del sector textil cayó en un 3,3%. De igual forma han contribuido la incapacidad gubernamental de no “utilizar los cinco años a partir de 1990 que le conceden el GATT y el Código de Valorización Aduanera a los países en vías de desarrollo que no disponen de un sistema aduanero moderno” (Ramírez, Luis Fernando, Colombia textil N° 110 agosto-sept. 1993). Súmese los efectos del narcotráfico y el lavado de dólares. “Y como el comercio textil es muy difícil de controlar, se ha vuelto su blanco predilecto, con la ventaja que para ellos representan los centros comerciales de su propiedad, y la rápida liquidación que suponen mercancías de pobre calidad y bajo precio” ((Ramírez, Luis Fernando, Revista Colombia textil N°110 agosto-sept. 1993).

Evolución del sector textil 1980-1990

Tabla 21. Evolución del sector textil 1980-1990.

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Número de establecimientos	491	478	435	426	443	459
Personal ocupado	64.910	57.349	53.227	52.722	51.255	51.618
Exportaciones (en millones de dólares)	112.000	89.70	69.60	77.10	76.80	93.30
	1987	1988	1989	1990	1991	
Número de establecimientos	471	482	502	498	500	
Personal ocupado	52.061	52.579	53.873	53.380	54.384	
Exportaciones (en millones de dólares)	124.70	123.60	151.00	188.80	120.00	

Adaptación. Fuente: Anuario de Industria manufacturera del DANE.1980-1990.Cálculos ANDI.

Observamos entre 1981 y 1991 un crecimiento de los establecimientos solamente para los años 1989 y 1991 respecto a 1981. El personal ocupado, tomando como referente el dato de 1981 (64.910) disminuye a la cifra más baja en 1985 (51.618) para un leve incremento en 1991 (54.384). Las exportaciones que en 1981 fueron de 112.000 (en millones de dólares) cae a su punto más bajo en 1983 (69.60) para una recuperación que se expresa en los años, 1989 (151.00), y 1990 (188.80), para volver a caer en 1991 (120.00).

Se plantea la necesidad imperiosa de “definir políticas que promuevan la transferencia y adecuación tecnológica de la industria y que garanticen sus niveles de competitividad” (Revista Colombia Textil N°112 diciembre 1993).

Se observó en el eslabón de las confecciones un crecimiento de compradores extranjeros entre 1991 y 1993.

Tabla 22. Crecimiento de los compradores extranjeros.

	1991	1992	1993
Número de compradores extranjeros	250	279	459

Fuente: Colombia Textil N°112 diciembre 1993.

Abel Pérez Gil, presidente de ASCOLTEX, plantea que uno de tantos factores que afectan los costos textiles es el precio del algodón, siendo ‘el más caro del mundo’ [...] ‘el promedio de stock en la industria textil en el mundo es de 10 días y en Colombia es de 135 días, esto implica gastos más altos’ (Revista Colombia Textil N°112 diciembre 1993).

Desde el 1992, cuando se llevaban más de seis años en inversiones para poner a punto el nivel tecnológico y productivo, el “lavado de dólares, el dumping, la subfacturación y el desmonte de los controles aduaneros ha llevado a las textileras a perder cerca del 30% del mercado textil nacional”. La revaluación del peso ha restado capacidad de tener una mejor rentabilidad por las exportaciones. En cuanto a la situación de producción nacional algodonera las cosas también empeoran. Se han dejado de sembrar cerca de 175.000 hectáreas que representa una pérdida de 50.000 empleos

directos. “El algodón es la principal materia prima de la industria textil, como que significa el 40% del costo total del producto terminado, y Colombia ha pasado de ser país exportador a importar más del 50% de sus requerimientos anuales”.

Con una apertura dura y amplia que se da desde 1991 la industria textilera se vio abocada a tomar en serio su ajuste ante la pérdida de competitividad y de mercados tanto extranjeros como nacionales. “Para el primer semestre de 1993, alrededor de una cuarta parte de las importaciones de bienes de capital para la industria manufacturera se destinó al sector textil” (Revista Colombia textil N° 115 septiembre-diciembre 1994).

“Tras un crecimiento de alrededor del 8% en 1992, la producción textil sufrió un fuerte retroceso en 1993. En efecto, hasta noviembre de este año la producción cayó 1.3% en términos anuales”. Esto es explicable a partir de la pérdida de mercados para los productos nacionales, tanto internos como extranjeros. “En efecto, mientras las importaciones a octubre de 1993 habían crecido 73% respecto al mismo período del año anterior, las exportaciones apenas habían aumentado 20%. De esta manera la tasa de penetración de las importaciones aumentó de 10% en 1992 a 17% en 1993”. [...] “En 1991, la industria textilera contaba con 486 establecimientos según estadísticas del DANE, y generaba 54.515 empleos, equivalentes al 10.98% de la industria manufacturera” (Revista Colombia Textil N°115 septiembre-diciembre 1994).

“Según el documento de la Superintendencia de sociedades ‘Industria de Textiles 1990-1992’ [...] las debilidades:

- Sobreproducción mundial en los países asiáticos.
- Ingreso masivo de productos del exterior, con precios por debajo de los costos de producción (dumping) así como subfacturación de los mismos.
- Exclusión del sector al beneficio de exención de aranceles contemplados en la Ley de Iniciativa Andina para Colombia aprobado por Estados Unidos en julio de 1992, para las importaciones provenientes de Colombia.
- Incertidumbre en la exportación de textiles hacia Estados Unidos, como efecto de los acuerdos NAFTA que otorgaría preferencias comerciales a México”.

En una mirada muy rápida sobre la situación tecnológica de la industria textil colombiana se puede considerar que respecto al tejido plano es donde más se ha llevado a cabo transformaciones, pasando a telares con tecnología de inserción con pinza, proyectil, agua y aire. De igual forma grandes mejoras en el proceso de engomado. En cuanto a hilatura el grado de actualización es medio, para la producción de calibre mediano y grueso. “Es especialmente necesario cambiar a la tecnología *open end* en estos productos. No existe hilandería para producir hilos finos” (Revista Colombia Textil N°118 junio-agosto 1995).

“El consumo per cápita de textiles en el mundo bajó constantemente entre 1989 y 1993. Con los incrementos previstos para 1995, el consumo per cápita del mundo llegará a 7.03 kg por habitante, un nivel más bajo que el nivel experimentado en 1986. El crecimiento del consumo textil per cápita ha sido afectado por la recesión de 1991 y por las bajas tasas de crecimiento económico en 1992 y 1993. Igualmente, el bajo consumo textil per cápita del mundo ilustra la pérdida de distribución equitativa del ingreso en lo que va corrido de los años noventa. Es muy probable que el bajo crecimiento del consumo textil per cápita continúe en los próximos diez años” (Revista Colombia Textil N°119 septiembre-noviembre 1995).

La moda

Para los 80 la moda es más segmentada “y las mujeres podían elegir entre numerosas alternativas de silueta, longitud de falda y tejidos. Otras tendencias señalaban, hombreras grandes y cuadradas, algunas veces hechas de poliéster reciclado, mezclas de spandex se usaban para vestidos de tarde, ropa deportiva, camisetas de tejidos de punto con mensajes, los blue jeans con procesos de lavado de piedra y en ocasiones hasta rotos”. Resucita el rayón y tiene solo algunos años de presencia, pues su gran fabricante Avtex discontinúa su producción por problemas de orden ambiental.

Los 90 van a intensificar las posiciones a favor del medio ambiente. “En marzo 25 de 1990, la conexión de los ambientalistas y la industria de textiles y de confección, fue resaltada en las páginas del New York Times con el título ‘El movimiento verde en el

mundo de la moda'. Los consumidores podían ahora, comprar algodones naturalmente coloreados (sin adición de químicos), tejidos teñidos con colorantes naturales y productos de poliéster hechos con botellas de soda recicladas" (Revista Colombia Textil N°127 de septiembre- noviembre de 1998)

Las microfibras crean y lanzan un nuevo producto y término, la ropa activa; materiales que se llevaron para las confecciones para el trabajo, para hacer deporte. Se impone a partir de 1994 el concepto casual para ir al trabajo los viernes. "La vieja noción, de una moda predominante, perdió vigencia, en vez de uso, la industria de la moda, está sirviendo a públicos más diversos con productos especializados, para públicos especiales". Las fibras de alta tecnología están todavía muy orientadas a los textiles técnicos, los consumidores están empezando a valorar la tecnología, por ejemplo, cuando los estampados en las prendas, cambien de color con los cambios de la temperatura del cuerpo, o tejidos que los protegen de los rayos ultravioleta de la luz del sol, debido a su estructura y acabado" (Revista Colombia Textil N°127 de septiembre-noviembre de 1998).

Elementos generales del campo contable

El último período de análisis va desde 1980 hasta el cierre de la empresa en 1996, con la salvedad que no se cuenta con la información para el año 1988. También en este período los niveles de inflación son altos con 15 de los 17 períodos con índices de inflación superiores al 20%, siendo el más alto 1990 con 32.36%, lo que significa una gran pérdida en el poder adquisitivo del valor nominal que se presenta en los estados financieros.

En general durante la década del 80 se presenta un crecimiento constante del activo en forma homogénea, en el año 87 se da un incremento significativo pues en general el promedio de crecimiento había sido del 20% anual, sin embargo para este año el activo se ve aumentado en comparación con el año anterior en un 159% (sin incluir las valorizaciones) representado en el crecimiento del activo no corriente que pasó de \$346 millones a \$1.891 millones, obedeciendo a una nueva forma de presentación de los deudores que para este período se clasificaron en clientes a corto y a largo plazo, siendo

estos últimos por un valor de \$1.250 millones (a Equitex S.A. por ejemplo) es decir el 66% del activo no corriente. En ese mismo sentido los deudores participan con el 59% del activo corriente. Es decir que el 63% del activo total corresponde a cuentas por cobrar.

Cabe destacar que para este período se hizo un cambio en la presentación de las valorizaciones que hasta esta fecha eran presentadas como valor informativo pero no eran parte del patrimonio. A partir del año 1987 las valorizaciones se ven reflejadas como parte del activo y su contrapartida como parte del patrimonio, razón por la que se ve incrementado en este valor el patrimonio, además de un valor por utilidades retenidas por \$1.508.470.022, que de alguna manera se deben explicar en el ingreso generado por la cuenta por cobrar a Equitex por \$1.250.028.062.

Desde el año 1991 las cifras empiezan a mostrar una situación menos favorable para la empresa pues su crecimiento del activo se encuentra por debajo del índice de inflación, lo que significa que no está generando valor que le permita compensar la pérdida de valor adquisitivo, a pesar que a partir de este año se hace obligatorio incluir en los estados financieros los ajustes por inflación, cifra que debe compensar esta situación tanto en el activo como en el gasto; por otro lado en el año 1994 no hay aumento de activo, por primera vez se presenta un decrecimiento del 5%. En este mismo año se presenta en las cuentas de orden de tipo deudor un saldo por \$7.114.553.131, y en las cuentas de orden de tipo acreedor un saldo de \$943.252.523; en este tipo de cuentas se reflejan las posibles contingencias que puede tener la empresa por cuenta de actividades que no son un hecho realizado. Estas cuentas se fueron incrementando en forma considerable sin ninguna proporción con el crecimiento de la empresa.

Tabla 23. Periodo de 1980 a 1984.

	1980	1981	1982	1983	1984
Activo Corriente	293.049.944	370.721.373	460.565.489	506.513.017	665.712.353
Activo No corriente	55.662.686	47.574.873	50.101.123	71.325.879	76.712.084
valorizaciones					
Total Activo	348.712.630	418.296.246	510.666.612	577.838.896	742.424.437
Pasivo Corriente	279.384.971	340.643.517	409.448.216	450.124.841	465.051.653
Pasivo no corriente	37.589.898	43.894.416	54.626.449	86.978.959	215.556.169
Total Pasivo	316.974.869	384.537.933	464.074.665	537.103.800	680.607.822
Patrimonio	31.737.761	33.758.313	46.591.947	40.735.096	61.816.615
Total Pasivo + Patrimonio	348.712.630	418.296.246	510.666.612	577.838.896	742.424.437
Valorizaciones	22.318.754	22.607.475	23.201.663	217.627.205	215.042.177
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO Y VALORIZACIONES	371.031.384	440.903.721	533.868.275	795.466.101	957.466.614

Tabla 24. Periodo de 1985 a 1989.

	1985	1986	1987	1988	1989
Activo Corriente	847.457.163	1.120.564.485	1.914.782.075	S.I.	2.014.843.114
Activo No corriente	92.473.419	346.113.380	1.891.003.535	S.I.	2.355.225.019
valorizaciones			292.192.002		413.127.391
Total Activo	939.930.582	1.466.677.865	4.097.977.612	S.I.	4.783.195.524
Pasivo Corriente	642.833.068	876.503.026	1.458.822.638	S.I.	2.780.938.333
Pasivo no corriente	204.542.608	354.190.315	754.492.940	S.I.	1.195.064.185
Total Pasivo	847.375.676	1.230.693.341	2.215.315.578	S.I.	3.976.002.518
Patrimonio	92.554.906	235.984.524	1.590.470.032	S.I.	807.193.006
Valorizaciones					
Total Pasivo + Patrimonio	939.930.582	1.466.677.865	3.805.785.610	S.I.	4.783.195.524
Valorizaciones	274.307.780	310.818.207	292.192.022	S.I.	
Total Pasivo + Patrimonio Y Valorizaciones	1.214.238.362	1.777.496.072	4.097.977.632	S.I.	4.783.195.524

Tabla 25. Valor total del Activo. Periodo de 1990 a 1996.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Valor total del Activo	8.292.119.211	9.669.174.897	10.200.658.575	12.538.591.548	11.301.445.608	7.842.048.460	7.383.873.203
Cuentas de orden	2.497.887.109	3.756.680.624	4.441.887.559	3.407.858.896	7.114.553.131	5.554.038.310	13.009.121.144
	30%	39%	44%	27%	63%	71%	176%

Tabla 26. Periodo de 1990 a 1996.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Activo Corriente	3.402.850.993	4.831.432.522	5.264.279.290	5.167.906.582	4.025.462.899	1.195.314.814	647.568.377
Activo No Corriente	2.183.790.012	2.066.906.508	2.185.171.705	4.119.170.514	3.691.038.985	6.646.733.646	3.142.648.410
Valorizaciones	2.705.478.207	2.770.835.866	2.751.207.580	2.554.594.452	3.584.943.724	-	3.593.656.416
Total Activo	8.292.119.211	9.669.174.897	10.200.658.575	11.841.671.548	11.301.445.608	7.842.048.460	7.383.873.203
Pasivo Corriente	2.373.229.075	3.430.869.540	4.377.124.265	3.841.089.932	2.633.170.615	5.229.751.285	9.050.828.828
Pasivo No Corriente	2.019.840.580	2.347.073.142	1.863.364.644	3.347.770.723	1.351.561.968	-	-
Total Pasivo	4.393.069.656	5.777.942.682	6.240.488.909	7.188.860.655	3.984.732.583	5.229.751.285	9.050.828.828
Patrimonio	3.899.049.556	3.891.232.215	3.960.169.666	4.652.810.893	7.316.713.025	2.612.297.175	-1.666.955.625
Total Pasivo + Patrimonio	8.292.119.211	9.669.174.897	10.200.658.575	11.841.671.548	11.301.445.608	7.842.048.460	7.383.873.203
Total Pasivo + Patrimonio Y Valorizaciones	8.292.119.211	9.669.174.897	10.200.658.575	11.841.671.548	11.301.445.608	7.842.048.460	7.383.873.203

En 1989 la empresa presenta un capital de trabajo negativo (766.095.220) razón financiera que unida a una razón de liquidez (prueba acida) del 38% implica que para este momento la empresa no tiene el recurso suficiente para cubrir los pasivos de corto plazo. El nivel de endeudamiento de este año se incrementa especialmente en el pasivo a corto plazo con la cuenta más significativa de proveedores. Lo cual pudo ser parte de la razón que en el año siguiente se incrementara el pasivo a largo plazo con préstamo.

La prueba acida disminuyendo y el nivel de endeudamiento aumentando nos llevan a concluir que para los últimos años de funcionamiento de la empresa se recurrió a grandes préstamos para poder funcionar y suplir las necesidades de liquidez inmediata que no generaba la propia operación. Esto necesariamente implica que al no corregir esta situación el nivel de pago de intereses puede consumir la operación y el capital de trabajo propio, generando solo capital de trabajo a través de las operaciones financieras de alto costo.

Las demás razones financieras en general se mantienen relativamente iguales durante toda la operación de la empresa, sin embargo si se incorpora al análisis el valor de las cuentas de orden, si existe un nivel de riesgo frente a los hechos contingentes.

Tabla 27. Situación financiera periodo de 1980 a 1984

	1980	1981	1982	1983	1984
Razón de liquidez	1,05	1,09	1,12	1,13	1,43
Prueba Acida	64%	74%	75%	80%	111%
Razón de endeudamiento total	0,91	0,92	0,91	0,93	0,92
Capital de Trabajo	13.664.973	30.077.856	51.117.273	56.388.176	200.660.700
Solidez	1,1	1,09	1,1	1,08	1,09
Índice de propiedad (complemento endeudamiento total)	9%	8%	9%	7%	8%

Tabla 28. Situación financiera periodo de 1985 a 1989.

	1985	1986	1987	1988	1989
Razón de liquidez	1,32	1,28	1,31		0,72
Prueba Acida	106%	95%	93%	S.I.	38%
Razón de endeudamiento total	0,9	0,84	0,58		0,83
Capital de Trabajo	204.624.095	244.061.459	455.959.437	S.I.	-766.095.220
Solidez	1,11	1,19	1,85	S.I.	1,2
Índice de propiedad (complemento endeudamiento total)	10%	16%	39%	S.I.	17%

Tabla 29. Situación financiera periodo de 1990 a 1993.

	1990	1991	1992	1993
Razón de liquidez	1,43	1,41	1,2	1,35
Prueba Acida	77%	80%	64%	74%
Razón de endeudamiento total	0,53	0,6	0,61	0,61
Capital de Trabajo	1.029.621.917	1.400.562.982	887.155.025	1.326.816.650
Solidez	1,89	1,67	1,63	1,65
Índice de propiedad (complemento endeudamiento total)	47%	40%	39%	39%

Tabla 30. Situación financiera periodo de 1994 a 1996.

	1994	1995	1996
Razón de liquidez	1,53	0,23	0,07
Prueba Acida	0,94	0,08	0,01
Razón de endeudamiento total	0,35	0,67	1,23
Capital de Trabajo	1392292284	-4034436471	-8403260451
Solidez	2,84	1,5	0,82
Índice de propiedad (complemento endeudamiento total)	0,65	0,33	-0,23

Análisis general del período

Análisis del contexto

El último período 1980-1997 tendrá muy pocos años que muestren una recuperación de la industrial textil en Colombia. Tres grandes jugadores desestabilizan el mercado mundial del textil. Japón y Corea del sur, utilizando su desarrollo en la base tecnológica, invertirán grandes capitales para modernizar sus bienes de capital en el campo de la automatización lo que dará como consecuencia remplazar mano de obra y aumentar la productividad. El tercero lo formarán los países de la exórbita soviética. La necesidad de sostener empleo y mantener un mínimo clima social dentro del nuevo sistema al que han ingresado -el capitalista- lleva a los nuevos gobiernos a alquilar por sumas irrisoria las instalaciones que poseían (representaban el 20% de la capacidad instalada mundial); además de contar con conocimiento para actualizar su maquinaria, poseían un recurso humano de alta capacitación y cualificación técnica.

En contraste, la situación en la industria colombiana presenta elementos como recibir un impacto muy grande con la apertura definitiva iniciada en el gobierno de Gaviria (1990-1994) y estar, además, en la crisis económica mundial. La industrial textil nacional está desactualizada tecnológicamente y gobierno demoró las medidas para actualizar el parque instalado. No se aprovecharon las ventajas arancelarias propiciadas por USA a través del APTA. Y a esto súmesen las consecuencias de la firma del NAFTA en donde sale favorecida la industria textil mexicana para ingresar mejor y copar en mayor medida su cuota exportadorea.

Dada la abundancia de oferta textil y de confecciones, no solamente de los grandes jugadores, sino de los países emergentes asiáticos, las estructuras delincuenciales del narcotráfico lavan sus utilidades a través de mecanismos como la construcción de centros comerciales y la implementación de locales para la distribución de telas y confecciones de poca calidad y a bajísimos precios. Dumping, lavado de dólares y contrabando son tres arietes que minan el mercado nacional de la cadena textil. Algunos datos muestran esto: en 1992 la producción textil bajó en un 3,3% y las exportaciones caen en 1983 y en 1991.

La cadena textil igualmente se afecta en el eslabón de producción algodonera. Mientras mundialmente el tiempo de stock es de 10 días para el algodón en Colombia se mueve en 135 días lo que genera más costos que se trasladan de eslabón a eslabón. Pasamos de ser exportadores a importadores.

La industrial nacional textil hace un esfuerzo en 1993 al importar maquinaria actualizada tecnológicamente, representando un cuarto del total de bienes de capital que ingresaron al país.

Los efectos de la recesión mundial siguen produciéndose, al bajar el consumo per cápita mundial de telas y confecciones.

Una medida mundial de la industria textil (los grandes jugadores) es no continuar atados las propuestas generales de la moda sino especializarse para en segmentos claramente especiales.

Del Acta No. 135 de octubre 30 de 1980 Junta Directiva.

Asisten: Principales: Edmond Zaccour, Alberto Anzola, Samir N. Daccach, Alberto González; Suplentes: Mariano Padilla, khalil A. Daccach, Carlos I. Rodriguez, Gerente General Samir Camilo Daccach M., subgerente Nessin Daccarett, gerente de mercado Jaime Orejuela P. preside Alberto Anzola.

Del informe financiero a septiembre 30 de 1980 se muestra los efectos negativos por los cuales atraviesa la industrial textil colombiana (recalcada en otras sesiones). A corte de 30 de diciembre de 1980 se analiza la incidencia del contrabando y la dificultad de trasladar el aumento de costos al precio de venta.

El Cambio

Del Acta No. 32 de marzo de 1982 Asamblea General de accionistas. Preside Samir Camilo Daccach M.; se establece quorum del 100% sobre 2.133.334 acciones.

Se presenta por parte de la presidencia de la Asamblea las consideraciones, glosas, que la Superintendencia de Sociedades presentó a la reforma estatutaria, presentada para su aprobación en la asamblea extraordinaria del 1 de diciembre de 1983, respecto a un error de transcripción de la lista de accionistas y del literal f del artículo 32. Para ello se presenta la proposición 1 respecto al artículo 7 – Capital

autorizado, el cual será de \$100'000.000 y el artículo 8 sobre capital suscrito y pagado y capital en reserva. Suscrito y pagado \$21'333.340 y deja en manos de la junta directiva \$78'666.660 para que sean colocadas de la forma más favorable a la compañía.

Del artículo 32 se determinan funciones propias de la junta directiva.

Se determina vender entre los accionistas 6.000.0000 de acciones que estaban en reserva.

Del Acta No. 153 de la Junta Directiva de 1982. Miembros principales: Alberto Anzola, Edmond Zaccour; suplentes Mario Padilla, Martin Hincapié, Gerente General Samir Camilo Daccach M. Se acepta la renuncia del señor Álvaro González como miembro de junta. Se presenta a corte de mayo 31 de 1982 los estados financieros que se aprobarán y se resaltan los logros obtenidos que mejoran lo presupuestado.

Sobre Tesorería se informa sobre una pequeña mejoría, no obstante necesidades de \$198'000.000 para junio que se esperan mejorar con refinanciación y recaudo, estos últimos han mejorado considerablemente. Se informa sobre un crédito obtenido de la Corporación Financiera Suramericana que permitió cancelar el crédito obtenido de CELANESE S.A., se espera en la proyección de utilidades de \$26'000.000.

Se presenta la situación de ampliar la búsqueda de recursos por \$50'000.000 tanto de inversión directa por parte de otras empresas como por créditos para lograr el monto necesario para “flotantizacion”.

Del Acta No. 33 del 15 de marzo de 1983. Se verifica quorum del 100% al estar representada totalmente las 2.133.334 acciones.

La distribución de utilidades se acepta una propuesta del socio Melhen Daccach para favorecer a los socios que adeudan. Sobre 2.133.334 acciones ordinarias se paga \$0.23 por acción que se abonara en cuenta a los socios hasta el momento de sus deudas por anticipos. El remanente se pagará en efectivo al igual que los socios que no presenten saldos a su cargo por anticipos, de enero a diciembre de 1983 por un total de \$5'888.001.

La segunda proposición felicita al Gerente y la Compañía por su buen desempeño en el año 1982 y considera que el año 1983 será un año incierto.

Se ratifica a Samir Camilo Daccach como Gerente General.

Del Acta No. 35 del 19 de marzo de 1985 Asamblea Ordinaria de Accionistas.

Se representan 2.133.334 acciones el 100%. Se elige como Gerente General a Samir Camilo Daccach M. La Gerencia General y la Junta Directiva presentaron a la Asamblea la conveniencia para la empresa de permanecer inscrita en una Bolsa de Valores y la transformación de la compañía en una sociedad anónima abierta.

Del Acta No. 39 del 6 de mayo 1987. Se representaron 7'095.207 acciones el 87,23%.

Proyecto de distribución de utilidades: \$12'531.702 reserva legal.

La empresa cumple 50 años.

Se ratifica a Samir Camilo Daccach M. como gerente. Hay una certificación de 6' millones de acciones por precio unitario de \$10. Cada una autorizada por Resolución No. 088 de abril 2 de 1986. El capital suscrito es de \$81'333.340, pagado \$74'045.793 por pagar \$7'287.546.

Del Acta No. 42 10 de marzo 1988. Asamblea general de Accionistas.

Preside: Nadia C. Daccach K.

Estructura accionaria:

Tabla 31. Estructura accionaria 10 de marzo 1988.

Nadia C. Daccach	1.382.667
Aurora K. de	763.370
Camilo A. Daccach	244.000
Lamia Daccach	244.000
Liliana Daccach de Saad	244.000
Jiré Camilo Daccach T.	244.000
Edvique Daccach T.	244.000
Menor Juan Antonio Daccach Tawil	244.000
Nohemy T. de Daccach	684.776
Lody Daccach	244.000
Samir Estrada Daccach	130.819
Diana Estrada Daccach	130.821
Juan Carlos Dager D.	130.819
María Victoria Dager D.	130.820
Melhen Daccach	244.000

Se muestra esta estructura para resaltar que la participación de la familia Daccach, (política y consanguínea) restado el peso accionario de uno de los fundadores -Camilo Daccach- y del hijo -gerente general- Samir Camilo Daccach M. sólo llega al 38,84% del total accionario que participó para esta asamblea general. Se presenta 7'757.924 acciones el 95,38% del total.

Hay una proposición de felicitación al Gerente, Ejecutivos y Trabajadores por los resultados 1987.

Se confirma la siguiente Junta Directiva:

Nadia C. Daccach	Samir N. Daccach K.
Enrique Venegas	Fabio Marulanda
Edmond Zaccour	Mariano Padilla
Ricardo B/Ventura	Álvaro Marín
Khalel A. Daccach	Ernesto Illera

Toma de decisiones

Del Acta No. 135 de octubre 30 de 1980 Junta Directiva. Asisten: Principales: Edmond Zaccour, Alberto Anzola, Samir N. Daccach, Alboerto González; Suplentes: Mariano Padilla, khalil A. Daccach, Carlos I. Rodriguez, Gerente General Samir Camilo Daccach M., subgerente Nessin Daccarett, gerente de mercado Jaime Orejuela P. Preside Alberto Anzola.

Del informe financiero a septiembre 30 de 1980 se muestra los efectos negativos por los cuales atraviesa la industrial textil colombiana (recalcada en otras sesiones). Esta crisis se refleja en la situación de tesorería; con dificultades para obtener créditos en especial créditos a largo plazo. Se autoriza venta de lote de la empresa en El Saladito a un precio de \$130.000. Se autoriza negociación con el Banco de Colombia US\$360.000 y constituir garantía prendaria.

En el Acta No. 136 del 18 de diciembre de 1980 de la Junta Directiva a corte de 30 de diciembre de 1980 se analiza la incidencia del contrabando y la dificultad de trasladar el aumento de costos al precio de venta. En búsqueda continua de bajar los

gastos administrativos se autoriza cuantía igual a la del año de 1979 para la prima extralegal y se fija el salario mínimo en los términos de la propuesta gubernamental.

Asisten: Principales: Edmond Zaccour, Alberto Anzola, Samir N. Daccach, Alboerto González; Suplentes: Mariano Padilla, Khalil A. Daccach, Carlos I. Rodríguez, Gerente General Samir Camilo Daccach M., subgerente Nessin Daccarett, gerente de mercadeo Jaime Orejuela P., preside Alberto Anzola. Se ratifica a Samir Camilo Daccach M. como gerente general.

Del Acta No. 30 de Asamblea General de 27 de marzo de 1982. Se verifica quorum para un 100% de las acciones representadas.

Se presentan y aprueban los estados financieros a 31 de diciembre de 1981 junto con los estados de pérdidas y ganancias sin objeción alguna. Se dispone de una utilidad neta de \$2'020.552. Se presenta un proyecto de aumento de capital para pasar de \$25'000.000 a \$50'000.000. Se informa que el capital suscrito de \$21'333.334 está totalmente pago.

Se elige junta directiva: Principales Nadia Daccach, Edmond Zaccour, Khalil A. Daccach, Alberto Anzola, Álvaro González; Suplentes Samir N. Daccach, Mariano Padilla, Arturo Orozco V., Carlos I. Rodríguez y Martin Hincapié. Se ratifica a Samir Camilo Daccach M. como gerente general. Se recalca sobre los logros obtenidos “no obstante la situación que atraviesa la industria textil en Colombia”.

Del Acta No. 153 de la Junta Directiva de 1982, miembros principales: Alberto Anzola, Edmond Zaccour; suplentes Mario Padilla, Martin Hincapié, Gerente General Samir Camilo Daccach M.

Se presenta a corte de mayo 31 de 1982 los estados financieros que se aprobaron y se resaltan los logros obtenidos que mejoran lo presupuestado.

Sobre Tesorería se informa sobre una pequeña mejoría, no obstante necesidades de \$198'000.000 para junio que se esperan mejorar con refinanciación y recaudo, este último se han incrementado considerablemente. Se informa sobre un crédito obtenido de la Corporación Financiera Suramericana que permitió cancelar el crédito obtenido de CELANESE S.A.; se espera en la proyección de utilidades un monto de \$26'000.000.

Se presenta la situación de ampliar la búsqueda de recursos por \$50'000.000 tanto de inversión directa por parte de otras empresas como por créditos para lograr el monto necesario para “flotantización”.

Del Acta No. 33 del 15 de marzo de 1983. La distribución de utilidades se acepta una propuesta del socio Melhen Daccach para favorecer a los socios que adeudan. Sobre 2.133.334 acciones ordinarias se paga \$0.23 por acción que se abonará en cuenta a los socios hasta el monto de sus deudas por anticipos. El remanente se pagará en efectivo al igual que a los socios que no presenten saldos a su cargo por anticipos, de enero a diciembre de 1983 por un total de \$5'888.001.

La segunda proposición felicita al Gerente y la Compañía por su buen desempeño en el año 1982 y considera que el año 1983 será un año incierto.

Del Acta No. 35 del 19 de marzo de 1985 Asamblea Ordinaria de Accionistas.
Se elige como Gerente General a Samir Camilo Daccach M.

La Gerencia General y la Junta Directiva presentaron a la Asamblea la conveniencia para la empresa de permanecer inscrita en una Bolsa de Valores y la transformación de la compañía en una sociedad anónima abierta. Se presenta un plan de apertura y se aprueba para presentar ante la comisión nacional de valores un patrimonio igual o superior a \$70'000.000. Se realizará una emisión y colocación de bonos convertibles en acciones por valor global de \$60'000.000. Plazo para la apertura 36 meses a partir de que se celebre el convenio con la Comisión Nacional de Valores. Se autoriza al Gerente General para suscribir los actos conducentes a la celebración y ejecución del plan de apertura.

Se aprueba emitir 6 millones de bonos por \$10. Para \$60'000.000. Se aprueba 30% de interés anual pagaderos anticipadamente cada mes para los bonos. El plazo de reembolso 3 años. Los bonos serán obligatoriamente convertibles en acciones de la compañía. Un grupo de accionistas enajenan las acciones para el plan de apertura. No se aceptan más del 30% de las acciones en poder del grupo familiar (Cónyuges y segundo grado de consanguinidad, y segundo de afinidad o único civil, poseerá más 30% del total de las acciones directa o a través de sociedades filiales, subsidiarias o de familia).

Entre las desventajas de transformarse en sociedad anónima abierta están: Puede bajar el valor de la sociedad según se comporte el mercado accionario; no permite el control total de la sociedad pues puede llegar un comprador y adquirir un bloque de acciones que lo transformen en mayoritario.

En ventajas, el capital de la sociedad se transa en la bolsa lo cual permite que suba su valor; fácil acceso de accionistas por compra de acciones; se pueden crear cláusulas de control en los estatutos de la sociedad.

Entre algunas ventajas de la Sociedades Anónimas destacamos:

- Responsabilidad limitada: los activos (dinero y otros recursos) y pasivos (deudas y otras obligaciones) de una sociedad anónima son independientes de los que tienen sus propietarios, de modo que en muchos casos los accionistas no son responsables de las deudas de la compañía. Su pasivo o posible pérdida se limita al monto de su inversión inicial.

- Fácil transferencia de la participación: los accionistas pueden vender o negociar sus acciones con otras personas sin que ello haga que se termine la sociedad anónima, además de hacerlo sin la aprobación de otros accionistas. La transferencia de su participación (a menos que sea mayoritaria) no afecta las operaciones cotidianas y de largo plazo de la sociedad anónima.

- Duración perpetua: es usual que la duración de las sociedades anónimas sea indefinida, a menos que sus escrituras constitutivas estipulen lo contrario. La existencia de estas organizaciones no se ve afectada por la muerte o jubilación de sus accionistas. Sobreviven hasta que se vendan o liquiden sus activos. Sin embargo, la quiebra pone fin a las operaciones de una sociedad anónima.

- Fuentes externas de financiamiento: y esto puede ser lo más interesante que lleva al planteamiento de transformarse en sociedad anónima abierta y es la utilización de la Resolución 24 de 1987, expedida por la Junta Monetaria, que cambió el régimen de estas sociedades para efectos del acceso al fondo de capitalización empresarial.

De la aprobación del **Acta No. 206 del 9 de abril de 1987 de la Junta Directiva**. Una garantía sobre la carta crédito por US\$103.790 con fecha de vencimiento 1 de diciembre 1987, luego refinanciada y puesta en pesos colombianos por \$40'00.000. Se firma el 6 de julio de 1987.

Para abril 9 de 1987 se suscribe un contrato de prenda comercial abierta sin tenencia del acreedor, con la Corporación Financiera del Valle S.A. por \$123'100.000 para el pago de un grupo de obligaciones.

Del Acta No. 40 29 sept 1987 Asamblea extraordinaria. Participan 8'133.200 acciones que representan el 99,99%.

Proposición 1: Aumentar de 100 a 500 millones (en 50 millones de acciones de \$10). Solo se deja el nombre de Textiles El Cedro. Se suprime "Zaccour, Daccach, Industrias".

La gerencia solicita una capitalización mediante la emisión de 20'000.000 de acciones de \$10. Y una línea especial de crédito para proyecto de modernización de la planta "indispensable para garantizar permanencia en el mercado".

La gerencia insiste en la capitalización.

Del Acta No. 220 de abril 20 de 1988 de Junta Directiva se desprende lo siguiente:

Reforma escritura No. 1323 28 abril 1988, bajo la cual se modifican los estatutos en el art. 54 (escritura pública No. 3692 dic. 2 1987) en la cláusula compromisoria y reza así "las diferencias que ocurran entre los socios y la sociedad o entre aquellos por razón del contrato social durante la existencia de la sociedad, al producirse la disolución o durante el periodo de liquidación, se resolverán por un tribunal de arbitramento designado en común acuerdo entre las partes que funcionará en Cali....". pareciera que ya se consideraba la situación de crisis que conlleva y arrastra Textiles El Cedro como insoluble; en otras palabras, se presiente entrar en un concordato. Por ello las disposiciones aprobadas.

Proposición 1: Aumentan de 100 a 500 millones en 50 millones de acciones de \$10. Solo se deja el nombre de Textiles El Cedro.

Se suprime “Zaccour, Daccach, Industrias”.

La gerencia solicita una capitalización mediante la emisión de 20'000.000 de acciones de \$10.

Y una línea especial de crédito para proyecto de modernización de la planta “indispensable para garantizar permanencia en el mercado”.

La gerencia insiste en la capitalización (la reunión se aplaza y se reanuda el 2 de octubre de 1987).

Resolución 330 Superintendencia de Sociedades. Se autoriza cambio nombre razón social y queda “Textiles El Cedro S.A.”. Aumento de capital de \$100 a 500 millones de pesos (50' millones de acciones por \$10).

Acta No. 225 del 14 de septiembre de 1988 de Junta Directiva. Asisten: Principales Enrique Venegas, Edmond Zaccour, Suplentes: Samir Camilo Daccach, Mariano Padilla, Álvaro Marín, Ernesto Illera. Asesor Álvaro González, Gerente General Samir Camilo Daccach.

Se da autorización a la Gerencia General para dar garantía a la Corporación Financiera del Valle los equipos financiados por ella. Contrato de prenda comercial abierta por \$120'000.000 con prenda a la Corporación Financiera de Occidente S.A. (Se firma aproximadamente el 30 de septiembre de 1988). Prenda sin tenencia sobre maquinaria y equipos por la Corporación Financiera Suramericana S.A.

Prenda sin tenencia sobre maquinaria y equipos por la Corporación Financiera Suramericana S.A. Aprobación del Acta No. 206 del 9 de abril de 1987 de la Junta Directiva. Una garantía sobre la carta crédito por US\$103.790 con fecha de vencimiento 1 de diciembre 1987, luego refinanciada y puesta en pesos colombianos por \$40'00.000. Se firma el 6 de julio de 1987.

Para abril 9 de 1987 se suscribe un contrato de prenda comercial abierta sin tenencia del acreedor, con la Corporación Financiera del Valle S.A. por \$123'100.000 para el pago de un grupo de obligaciones.

Esta situación de continuo endeudamiento serán los últimos esfuerzos de la gerencia general por buscar liquidez por dos vías, el endeudamiento a través de pignorar medios de producción y atraer nuevos inversionistas (propuesta de ingresar a la Bolsa de Valores de Colombia) para capital fresco.

Al final Samir Camilo Daccach M. dirá: “Pues en realidad lo que sucedió... y eso de mirar para atrás es muy fácil, escogimos mal el socio, porque mientras habían alternativas de otros socios, nosotros escogimos a la Financiera del Valle, porque pues... yo había participado desde la creación de la Financiera. Yo estuve en su junta directiva y recomendé la asociación con la Financiera del Valle porque era una entidad de “amigos” entre comillas y conocidos. Lamentablemente la situación no fue así. El manejo que le dio la Corporación Financiera a Textiles El Cedro fue ilógico. La compañía tuvo una crisis financiera a finales del 88 y nosotros le planteamos a la Financiera la necesidad de ‘flotandizar’ la compañía porque había una crisis textil seria. Nos demoramos un año y medio prácticamente en el diseño de la solución, hasta que por fin se hizo una inversión en donde la Financiera del Valle y yo hicimos una inversión total de 1.200 millones de pesos de la época. La financiera tenía la mayoría de la compañía, tenía la mayoría de la Junta. [...] Y lamentablemente, lamentablemente, las personas que ellos designaron para manejar la compañía... pues no lo hicieron como debía ser. Yo creo que el gran problema de las entidades financieras es que a ratos creen que como tienen la plata para comprar aviones ya son pilotos. [...] En los primeros seis años la compañía tuvo 7 gerentes después de que yo salí. Cuando llegó un gerente que sí sabía de eso, pues la Financiera resolvió no apoyar la compañía ni como accionista, ni como acreedor. La forma como se vendió el lote, que se vendió bien vendido al Éxito, pues no se manejó con la habilidad financiera que se ha debido manejar. Se utilizó la mayoría de la plata para pagar las acreencias que se tenían con garantía el predio. Cuando se ha debido plantear a los acreedores un abono. Y darle de garantía la nueva la nueva planta que se estaba trasladando. Más o menos a la 43, a lo que eran predios de la antigua manteca La

Americana. Donde se montó una fábrica increíble, pero nunca pudo funcionar porque se quedó sin capital de trabajo y allá murió... Allá murió la compañía totalmente, Si la compañía, cuando se trasladó, se hubiera trasladado con recursos y capital de trabajo y con la administración que habían escogido, que por fin ya era gente que sabía del negocio textil, yo creo que esa empresa con capital de trabajo y con el montaje que se había hecho de la maquinaria nueva hubiera sido una compañía que hubiera podido defenderse y haber seguido subsistiendo” (Entrevista con Samir Camilo Daccach M. Junio de 2004).

Aquí el análisis se sustentará sobre tres consideraciones de pensamiento:

a) sobre las consecuencias de estar en una industria altamente fragmentada (global y nacionalmente), siguiendo a Jarillo (Jarillo, José-carlos. Dirección estratégica. Editorial McGraw Hill, 1992). b) Elementos del texto ‘Crecimiento firme y tipo de deuda: la paradoja de la discrecionalidad’. Y c) Publicidad y marca

A) La empresa se encuentra en una industria donde la competencia es demasiado fuerte no sólo a nivel nacional sino internacionalmente. “La rentabilidad del negocio parece estar determinada más por las circunstancias generales de la economía que por lo que pueden hacer los empresarios: cuando la economía crece, las cosas van bien, pero en cuanto hay un debilitamiento de la demanda, sea general o del sector en particular, los precios (y, con ellos, la rentabilidad), caen en picado (Jarillo 1992. 141). “Si, por el contrario, se consigue introducir una ventaja sostenible gracias a un cambio estructural, la empresa se sitúa en una situación extraordinariamente favorable que, si sabe aprovechar, le puede llevar a un rapidísimo crecimiento y una rentabilidad a medio plazo absolutamente fuera de lo común” (Jarillo, 1992:147). “En un mercado intrínsecamente fragmentado [...] La eficiencia relativa sólo puede provenir de una forma de hacer superior, de una mayor motivación del personal, una coordinación más ajustada, un esfuerzo constante por reducir costes en aspectos aparentemente poco importantes” (Jarillo, 1992:148)

“Una empresa que compita en un sector intrínsecamente fragmentado tiene que ser, además, muy consciente de que la demanda global del sector tiene un impacto muy grande sobre la rentabilidad de todos los competidores. De nuevo, no es infrecuente

encontrarse con empresas que, en años de ascenso de la demanda y. por tanto, de fuertes beneficios, se embarcan en inversiones que no pueden ser rentables cuando cambien las circunstancias del entorno (Jarillo, 1992: 149)

Jarillo concluye: a) Cuando no se es posible reescribir las reglas del juego en la industria a que se está adscrito es mejor no pretender introducir ventajas competitivas no sostenibles; b) es mejor optar por la estrategia de ‘la perfección del día a día’ de la empresa y la explotación de las pequeñas imperfecciones que todo sector tiene en alguna medida; c) hay que también tener muy presente el impacto de los ciclos de la demanda del sector sobre la situación competitiva del mismo, pues estos tienen una gran influencia en los sectores fragmentados; y d) hay que tener cuidado con la tentación del crecimiento. Es anormal que, si una empresa cumple todos estos requisitos, consiga crecer por encima del promedio del sector. Pero esto no se debe olvidar que la ventaja competitiva nunca proviene en estos casos del tamaño y que, por el contrario, el tamaño puede ser un serio problema a la hora de mantener las razones del éxito de la empresa” (Jarillo, 1992: 150-151)

B) Elementos del texto Crecimiento firme y tipo de deuda: la paradoja de la discrecionalidad a través de Los autores Jonathan O’Brien y Parthiban

Este aparte pretende mostrar la posibilidad de utilizar el endeudamiento como instrumento racional para lograr un crecimiento y una estabilidad y cómo el mal manejo de él llevaría al fracaso y cierre de la empresa.

“Sin embargo, el crecimiento excesivo, perseguido en ausencia de oportunidades, pueden perjudicar el desempeño de la empresa (Berger y Ofek, 1995). Como los gestores pueden preferir reinvertir los flujos de efectivo en la empresa en lugar de pagarlos hacia los inversores, son necesarios mecanismos de gobernanza que controlan el crecimiento excesivo (Jensen, 1986)” (refenciados por Jonathan O’Brien y Parthiban David).

Los contratos de prenda industrial ‘obligan a los administradores a adherirse a diversos pactos de liquidez’, pactando flujo de efectivo expresado en los pagos periódicos de intereses y, por lo tanto el pago total de la deuda al final del tiempo

acordado. ‘Por defecto, los prestamistas tienen derecho a intentar recuperar su capital aprovechando los activos de la empresa (Jensen, 1986; Williamson, 1988)’.

Consideran, Jonathan O’Brien y Parthiban David referenciando a Jensen (1986), que la deuda es potencialmente un arma de doble filo en relación al crecimiento y las inversiones estratégicas de las organizaciones; pues el invertir y generar un crecimiento excesivo limita al gerente en su discrecionalidad al estar atado al flujo de pagos lo que podría hacerle ver que un uso desmedido de este mecanismo abre el espacio de una posibilidad de quiebra; esto lo lleva a mejorar su racionalidad y mantener un rendimiento fuerte (Gibbs, 1993; Hoskisson et al., 1994; Reuer y Miller, 1997; Galán y Sánchez, 2006). Mientras que los bonos públicos y papeles comerciales transables, proporcionados por prestamistas independientes, éstos si van atenerse a las reglas y recurrirán a demandar y si es necesario liquidar a la empresa ‘para recuperar sus pérdidas cuando las empresas encuentran dificultades financieras (David et al., 2008)’; pero de igual forma los préstamos que los intermediarios financieros como los bancos hacen a las empresas pueden llevar a una relación ‘a largo plazo que puede proporcionar a las partes, a través de las transacciones, la oportunidad de desarrollar la confianza y aprender cómo compartir mejor información y resolver problemas (Boot, 2000, Boot y Marinc, 2008)’. Puede considerarse que la deuda relacional es ‘un híbrido óptimo que simultáneamente limita el crecimiento excesivo mientras que permite inversiones discrecionales valiosas en activos específicos de la empresa, como I + D’.

Siendo corresponsales con la teoría, ‘los gerentes deben invertir capital adicional en la empresa sólo si se identifican las oportunidades de inversión (Brainard y Tobin, 1968)’. A partir de lo propuesto por Chandler (1970:10) ‘reinvertir [flujos de efectivo] en la empresa en lugar de pagarlos como dividendos’. Jensen (1986) afirma que los ‘gerentes pueden tener una predilección por el crecimiento, posiblemente a expensas del valor de los accionistas, porque se benefician del mayor prestigio al poseer la empresa un mayor tamaño’. Y complementa que los mecanismos de gobernanza deben implementarse férreamente con el fin de ‘motivar a los gerentes a vomitar el dinero en efectivo en lugar de invertirlo en o por debajo del costo del capital’. Por eso este autor, que es referenciado, sostiene que la deuda es un potente mecanismo que disciplina y

así se evita invertir hacia un excesivo crecimiento, cuando no hay oportunidades en las cuales pueda fructificar la inversión. 'El exceso de crecimiento se comprueba más porque la deuda proporciona incentivos de alta potencia para administrar eficientemente la empresa y evitar inversiones, ya que si no se realizan pagos o se ajustan a los pactos de liquidez del contrato de deuda se podría desencadenar la quiebra, dando lugar a una posible pérdida (Gilson, 1989), así como la reputación y el prestigio llegan a ser disminuidos (Sutton y Callahan, 1987)'.[...] 'Jensen (1986: 324) argumentó que la deuda es más eficaz que otras formas voluntarias de limitar el efectivo (como pagar mayores dividendos) porque "tales promesas son débiles porque los dividendos pueden ser para el futuro". La deuda, por otra parte, limita de manera creíble el efectivo porque proporciona a los prestamistas el "derecho a llevar la empresa a un tribunal de bancarrota si no mantienen su promesa de hacer los pagos de intereses y capital principal'.

Operando de forma conjunta las reglas y la discrecionalidad deben 'ser capaces tanto de frenar el uso de efectivo cuando las oportunidades de crecimiento no son disponibles mediante el aumento de los pagos de dividendos o la recompra de acciones (Black, 1976), y para fomentar la inversión óptima cuando las oportunidades de crecimiento son abundantes cortando dividendos o aprobación de nuevas emisiones de valores'. Sin embargo los agentes pueden llevar sus expectativas en función de la posibilidad de futuros cambios en la política estatal, en transformaciones del entorno lo cual, al no cumplirse sus análisis de predicción pueden afectar la organización. Aquí la indulgencia de la Junta Directiva y de los prestamistas participa negativamente.

Los autores Jonathan O'Brien y Parthiban señalan que 'David et al. (2008) demostraron que la deuda relacional puede traer beneficios significativos para las empresas que invierten fuertemente en i + d; revelando que la deuda transaccional es superior a la deuda relacional respecto a las empresas que no invirtieron fuertemente en dichos activos'.

Por lo tanto, los prestamistas relacionales tienen información adicional que se pueden utilizar para crear una solución financiera personalizada. Respecto a la teoría de las reglas versus discreción, la situación está madura para un problema de inconsistencia temporal. El banco preferiría que la empresa no despilfarrara los recursos invirtiendo en

exceso en el crecimiento'. Se puede llegar a circunstancias en las que el banco que tiene el mayor monto de préstamos a la empresa coloque funcionarios en la junta directiva, asesores directos como funcionarios de la estructura o en caso mayor asuman la función del agente.

'Además, los estrechos lazos personales pueden comprometer la objetividad (Locke, 1999) y conducen al parroquialismo (Adler y Kwon, 2002), en el que las decisiones y las asignaciones de recursos se basan en relaciones personales en lugar de simplemente reclamaciones o la eficiencia económica (Khatri et al., 2006). De hecho, si está generalizada, los métodos de asignación de capital pueden socavar la competitividad de toda una nación (Morck et al., 2005)'.

De la hipótesis 1 de los autores Jonathan O'Brien y Parthiban, las empresas tienen oportunidades rentables de crecimiento cuando el valor potencial de inversión en el mercado excede el gasto de inversión. Es probable que el crecimiento sea para empresas que poseen oportunidades de crecimiento rentables, pero tienen consecuencias nocivas para empresas que carecen de tales oportunidades. Dado que las empresas intensivas en i + d suelen tener un amplio crecimiento de oportunidades (Kamien y Schwartz, 1982), la deuda relacional puede ser beneficiosa para ellas (David et al., 2008). Sin embargo, sostenemos que el principal inconveniente de la deuda relacional es que no logrará frenar la sobreinversión en el crecimiento, y este es principalmente un problema cuando las empresas carecen de oportunidades de crecimiento rentables significativas".

Nuestra consideración es que la Gerencia general de Industrias de Textiles El Cedro aprovechó las relaciones con el sector bancario creadas desde la fundación de la empresa y del prestigio social de los socios mayoritarios que se consolidó para entrar en el ámbito de la llamada 'deuda relacional' sin lograr entender que la compañía no tenía una posibilidad de ser estable o permanecer en la industria textil por carecer de oportunidades de crecimiento rentables significativas.

Los pocos años que muestran una mínima recuperación le dieron a entender que era posible una recuperación definitiva que llevó tozudamente a la liquidación a la empresa.

c) La publicidad y la marca

La publicidad es un factor a tener muy en cuenta; es pues necesario crear una imagen de marca. La gerencia adopta, se deduce, una estrategia de ampliar la contratación de distribuidores comerciales en un intento de mejorar su participación en el mercado. Los contratos tienen características similares. a) El agente contratante (en muchos casos) viene de reciente constitución como empresa. Caso de 'Orozco Trujillo y Cía Ltda' conformada por escritura pública N°389 de la Notaría 14 de Medellín de febrero 20 de 1987 (y otros muchos más), y el contrato de distribución firmado inicia el 1 de agosto del mismo año. Y así gran parte de los contratos pactados (con Mercado Mosquera y Cía Ltda, creada el 13 de marzo de 1980 -Notaría 1 de Cali- e inicia el contrato el 17 de marzo de 1980). b) Se fija el pedido mínimo mensual; c) los porcentajes mínimos por ventas netas y recaudo que oscilan entre el 1.5% -2.5% dependiendo de la zona (siendo menor para los centros urbanos mayores).

Se tuvo una aparente cobertura para los departamentos de Tolima, Santander, norte de Santander; Magdalena, Huila, Caquetá, César, Sucre, Córdoba, Guajira y Bolívar. Se exceptúan Cartagena y Barranquilla como zonas especiales, así como Medellín - y Antioquia-; Cali -y el Valle- y Bogotá, las cuales recibirán tratamientos diferentes. Las tres grandes capitales serán zonificadas y distribuidas entre varios agentes.

Con contratos a un año y en otros casos a sólo seis, siete meses (con 'Manuel Obregón y Cía Ltda', por ejemplo, inicia el 29 de mayo de 1981 y finaliza el 7 de enero de 1982), vamos, a partir de 1983, a encontrar una intensificación de contratación de agentes comerciales con tiempos cortos (6-8 meses) y no se encuentra altas renovaciones como correspondencias de continuidad.

Se puede deducir que no hubo una política clara y mucho menos una estrategia, que permitiera tener un proceso transparente de selección y contratación del agente comercial. Tampoco pudimos encontrar en la documentación encontrada y consultada que mostrase un estudio, a un nivel aceptable, sobre el conocimiento, características y comportamiento del mercado que se pretendía penetrar. Parecía más una medida desesperada para evacuar inventarios. A la vez, deducimos, que se intentó recortar la

fuerza de ventas que estaba contratada de planta para bajar costos administrativos; optando por agentes externos.

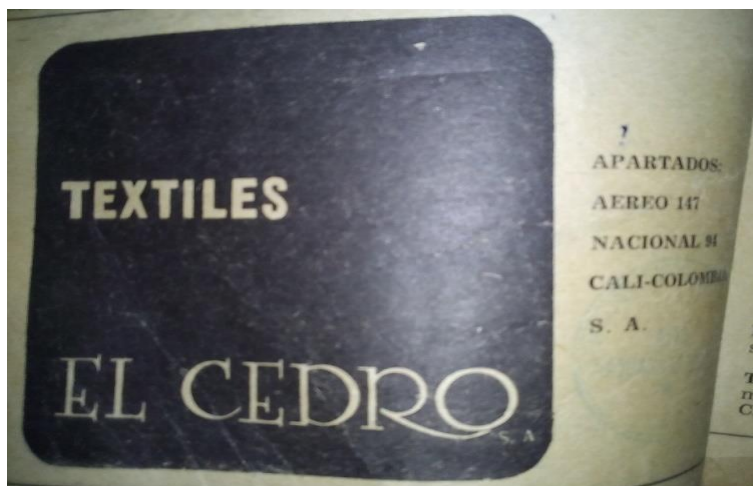
El formato estándar del contrato presenta dentro de sus cláusulas una que llama el interés: se le denomina 'Crédito de la marca' y expresa que "El agente Comercial no tendrá que realizar esfuerzos especiales tendientes a acreditar la marca o la línea de productos del Empresario, toda vez que ellos gozan de suficiente prestigio y reconocimiento a nivel nacional por la calidad de sus productos; por lo tanto, en ningún caso habrá lugar a indemnización consagrada en el artículo 1324 del código de comercio". Se podría considerar que la gerencia general seguía concibiendo que sus productos llenaban los mayores estándares de calidad cuando, por otra parte, estaba solicitando autorizaciones en búsqueda de recursos para atender la puesta en mínimo nivel de tecnología de la maquinaria que ya era obsoleta.

De igual forma en ninguno de los períodos encontramos que se construyesen estrategias publicitarias para sostener y ampliar la percepción de la marca Industrias de Textiles El Cedro. En otras palabras, el ámbito de la publicidad fue altamente desconocido, o mejor, no tenido en cuenta. Los pocos hallazgos se encuentran en pequeñas publicaciones. No se utilizaron a profundidad las revistas gremiales, las de modas, ni la radio y mucho menos, para el momento, la televisión. Dice Edwuard Bernays, (Barneys, 2008:17-18) "En teoría, todo el mundo compra, de entre los artículos que nos ofrece el mercado, aquellos que nos parecen mejores y más baratos. En la práctica, si cada uno de nosotros, antes de decidirse a comprar cualquiera de las docenas de jabones o tipos de pan que están a la venta, se paseara por el mercado realizando estimaciones y pruebas químicas, la vida económica quedaría atascada sin remedio. Para evitar semejante confusión, la sociedad consiente en que sus posibilidades de elección se reduzcan a ideas y objetos que se presentan al público a través de múltiples formas de propaganda. En consecuencia, se intenta sin descanso y con todo ahínco capturar nuestras mentes en beneficio de alguna política, artículo o idea" (Bernays, Edward. Propaganda. Editorial Melusina S.L. p.2008). En una industria tan fraccionada y un mercado pequeño era vital la propaganda para que el público consumidor interiorizase la necesidad de adquirir las telas de la compañía; por lo cual la

empresa llevaría a su cliente a considerarse en actualidad y concordancia con las tendencias de moda propuestas por los centros mundiales de emisión. “La propaganda moderna es el intento consecuente y duradero de crear o dar forma a los acontecimientos con el objetivo de influir sobre las relaciones del público con una empresa, idea o grupo” (Barneys,2008:33).

Lo que se pretendía de crear un ideal o una imagen que pudiese sostener perdurabilidad en la mente del consumidor no se logró. La marca de ITC no podía ser conocida y ampliada. Se limitaba al entorno mínimo que el agente comercial lograra en la distribución sobre los minoristas. Y lo peor, no había una política para afianzar ese deseo de consumo. ¿Cómo sostener lo que se expresa en la cláusula del contrato? De que había un prestigio de los textiles por su calidad. La sociedad había cambiado mucho. De los inicios de la compañía, cuando la población urbana era el 30%, al momento en que la relación se alteró y fue la población agraria la que pasó a tener ese tamaño, no se tuvo la claridad para entender esta transformación de la capacidad de modelar los deseos y por lo tanto de utilizar y movilizar los nuevos mecanismos propagandísticos. La marca de fábrica es ese símbolo que se le imprime a los productos para que el posible cliente tenga la posibilidad, a través de su recuerdo, de hacer la escogencia deseable.

En los archivos sobre las actas de la compañía no se encontró ningún elemento que permitiese deducir a cerca de un lanzamiento de un grupo de textiles que respondiesen a nuevos conceptos de la moda; o una estrategia que permitiese comprender lo que percibía el segmento (s) que cubría en el mercado la compañía Industria Textiles El Cedro y lograra dar respuesta a sus inquietudes y ampliar la distribución y por ende el consumo. Había que fidelizar el cliente pero a partir de consolidar la marca y esto no se dio.



Foto

Fuente: Revista Despertar Vallecaucano, diciembre de 1986

La fotografía representa la publicidad mínima que Textiles El Cedro empleó y en publicaciones de tipo regional de muy baja cobertura.

No se encontró el acta donde se presenta y acepta la renuncia de Samir Camilo Daccach M. como gerente general de Textiles el Cedro. La Corporación Financiera del Valle a partir de su ya muy grande participación accionaria (producto de las diferentes pignoraciones que se realizaron para garantizar la deuda, más las prendas cambiarias (maquinaria y equipo) asume la Gerencia General de la compañía.

Del Acta No. 317 del 28 de agosto de 1995 de Junta Directiva. Principales: Alberto Uribe, Samir Camilo Daccach M.

Suplemntes: Claudia Betancourt, Jose C. Daccach y Carlos Solano C. en calidad de gerente general (nombrado por la Corporación Financiera del Valle).

Se nombra al señor Eduardo Manjarrez como nuevo gerente general y representante legal de Textiles El Cedro S.A. a partir de septiembre de 1995.

Del Acta No. 318 del 3 de octubre de 1995 de Junta Directiva. Se aprueba el acta 317. Se hacen los siguientes nombramientos:

1 er suplente del Gerente: Alberto Uribe Maya.

2 do suplente del Gerente: Claudia Betancourt A.

Del Acta No. 59 del 31 de mayo de 1997 de Asamblea Ordinaria de accionistas.

Se presentó el 83.3% de las acciones (119.788.877) en donde el 80.6% pertenecían a la corporación financiera del Valle.

Samir Camilo Daccach M. representaba el 11.6%. El resto de los Daccach que se representaron era el 4.82%. Se aprueba informe del revisor fiscal y el Balance y Estado de Pérdidas y Ganancias a 31 de dic 1996.

Se elige Junta Directiva donde los Daccach no tienen asiento.

En proposiciones Samir Camilo Daccach “manifestó su pesar por la suerte corrida por la compañía y sus trabajadores, como consecuencia del manejo que se le dio a la empresa en los últimos siete años por el accionista mayoritario, sin tener en cuenta la opinión de los socios minoritarios quienes siempre estuvieron dispuestos a aportar su experiencia en la búsqueda de soluciones para asegurar la permanencia de la empresa como unidad económica y fuente de empleo”.

Antecedentes del acuerdo Concordatorio preventivo obligatorio entre Textiles El Cedro S.A y sus acreedores del 22 de mayo de 1997.

1). 1 de marzo de 1995 se admite por la superintendencia de sociedades la solicitud de Textiles El Cedro S.A a formar el concordato preventivo obligatorio. Se acepta (27 de mayo de 1995).

2). La fórmula presentada por Textiles El Cedro S.A “conseguir urgentemente capital de trabajo por \$2.000 millones, vía capitalización con nuevos socios, via endeudamiento o una combinación de los dos”.

3). Gestiones: Trabajadores capitalizarán sus acreencias, inyección de liquidez por parte del IFI y la Corporación Financiera del Valle. Resultado infructuoso.

4). Desde el 7 de octubre de 1995 la planta de producción esta parada.

5). Imposibilidad de obtener recursos “y las condiciones que atiende Textiles El Cedro” no permiten factibilidad a la fórmula.

6) En la reunión de la asamblea preliminar de acreedores el 16 de febrero no se acepta otra variante y es la de entregar los activos de la empresa a Título de dación en pago (pago pasivos y obligaciones).

7). Situación actual de la industria textil ha alejado el interés de compradores potenciales y “las ofertas recibidas no corresponde al valor esperado de la empresa”.

8). Otra salida que no fue acogida era arrendar las instalaciones y el arrendador utilizar el personal.

9) se adelantó un proyecto de unión comercial con FederalTex S.A de Valledupar y productora de Hilados y Tejidos Única S.A de Manizales.

Del Acta No. 56 del 31 de octubre de 1997 de Asamblea Ordinaria de accionistas

Se presentaron 135.255.041 acciones (94.65% del total) de las cuales la Corporación Financiera del Valle tenían el (71.41%). Las decisiones las toma la Corporación Financiera del Valle. Los Daccach son simples invitados, ya no tienen capacidad de maniobrar ni de decir.

Textiles El Cedro, en la práctica, ha dejado de existir.

Análisis desde la resiliencia.

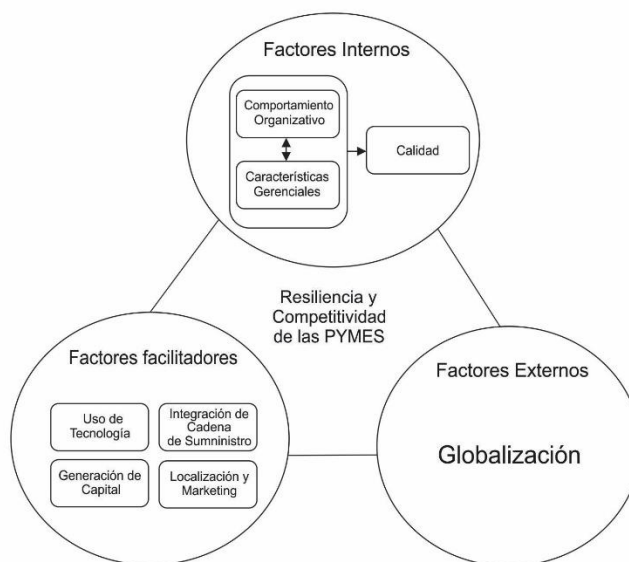


Figura 19. Marco de Resiliencia y Competitividad en las PYMES

A través de la figura 17 (Gunasekara, Raia y Griffin, 2011) haremos las consideraciones por las cuales un proceso resiliente y no fue posible implementar en el último período abordado.

Tres grandes factores participan y se relacionan dinámicamente para generar resiliencia y competitividad en las empresas. Ellos son: a) factores internos en donde se conjugan, al relacionarse, el comportamiento organizativo y las características gerenciales. Del primero podemos inducir que la organización no tuvo la capacidad de generar conocimiento de la experiencia resiliente vivida y aplicarlo para su transformación. Del segundo en cuanto a las características gerenciales, consideran que los gerentes de las Pymes utilizan estrategias del tipo multi-tarea; que la innovación está íntimamente relacionada con la capacitación y educación de sus administradores. Esto sugiere que el aprendizaje es el resultado de la presión externa que llevaría a fomentar la adopción de prácticas más profesionales de gestión.

Ambos componentes fueron demasiado precarios. Samir Camilo Daccach M. se conformó con su gran formación inicial y, consideramos, se estancó. Por ello la respuesta para el componente de calidad va estar en gran debilidad.

De los factores facilitadores, en el uso de la tecnología las Pymes se pueden permitir la creación de redes, recopilación de datos y retroalimentación de los consumidores; reducción de costos operativos y la mejora de ganancias, más rápidos procesos internos y más eficientes; mejor integración en la cadena de valor y por supuesto un mejor contacto con los avances tecnológicos. Ellos no se generaron para establecerse a través de rutinas.

Respecto a la generación de capital, es una solicitud al propietario que invierta sus activos personales existiendo grandes dificultades para generar más fondos cuando las circunstancias lo requieren. Aunque se tomaron decisiones desde la reglamentación de la distribución de utilidades, se desarrollaron capitalizaciones y transformaciones societales, no se obtuvieron respuestas positivas. Por eso los gobiernos deben mejorar las garantías para los préstamos que las Pymes contraen con los bancos y estos pueden reducir y flexibilizar los requisitos para optar a los créditos.

La integración ampliada en la cadena no se produjo ni hacia atrás ni hacia adelante, como lo hemos presentado.

Y como factores externos la inserción a la globalización no es una decisión de tomar o no, en ella ya se está inscrito. La afectación de la globalización debe ser considerada de forma especial por la Pymes, y una de las formas de avanzar a través de ella se da en la adquisición de tecnología para hacerle frente. La desventaja se da en la solicitud de estar reajustando rápidamente sus capacidades para responder a grandes pedidos lo que a término corto se transforma en una desventaja al no responder.

Añádase que también se esperarían de parte del Estado colombiano aspectos como:

1. Mejorar la elaboración de políticas a nivel de gobierno.
2. Simplificar el marco normativo y jurídico.
3. Mejorar el acceso a la financiación.
4. Simplificar la tributación.
5. Implementar las tecnologías de la información y la comercialización.
6. Mejorar la ciencia, la tecnología y la innovación para el desarrollo de las Pymes.

Fueron o tardíos, o profundamente débiles o deficientes en ser comprendidos. Ya no hubo, en general, las condiciones para siquiera la supervivencia de Industrias de Textiles El Cedro.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se considera para la discusión final los siguientes aspectos:

a) La creación de Industria de textiles El Cedro se da por consideraciones de tipo oportunista. Los socios iniciales Edmond Zaccour, Luis Zaccour y Camilo Daccach (de origen libanés) han desarrollado su experiencia en territorio colombiano a partir de la importación y comercialización de textiles. Tanto bajo sistema puerta a puerta como la ubicación en el centro de la ciudad de Cali (el centro del comercio y los negocios en general) de un almacén. La información obtenida por sus relaciones internacionales comerciales les permitió vislumbrar una etapa de precariedad comercial si se desataba una conflagración entre las potencias capitalista occidentales, como orientales (Japón) y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas -URSS. Optan entonces por plantearse, primero, y luego llevar acabo la creación de una fábrica textil. Se trasladan los recursos de capital acumulado (en la esfera comercial) para implementar el emprendimiento. Deducimos que la experiencia del socio Camilo Daccach, en el Líbano, trabajando en una fábrica textil de sedas naturales (perteneciente a un familiar) se le consideraba habilitado para implimentarla en el emprendimiento local.

Deducimos, igualmente, que la maquinaria compranda era una buena maquinaria de segunda. Camilo Daccach se desplaza a Europa para esta compra. Inducimos que tuvo un nivel de asesoramiento técnico para la escogencia de los bienes de producción necesarios.

No se tuvo en consideración que la entrada al mercado textil colombiano implicaba llegar a una industria textil ya madura para las condiciones de restricción que poseía el país; estaba, además, en gran desventaja respecto a la industria europea -incluyendo el Reino Unido- Los Estados Unidos de Norteamérica y el propio Japón y la dinámica que se había desarrollando en las etapas previas a la Segunda Guerra Mundial. Estos países tenían una capacidad ya instalada de conocimiento científico y tecnológico que lo aplicaban a las diferentes ramas industriales.

Colombia y la región (Valle del Cauca) en su estructura educacional superior -a nivel universitario- no poseía las condiciones para desarrollar Ciencia y Tecnología que se tradujese en la capacidad de trasladar los resultados del conocimiento llevados al estadio de la tecnología para poder diseñar y construir bienes de producción avanzados al nivel del llamado 'primer mundo'. Aquí estaba construida una enorme falencia que limitaba desde el comienzo la posibilidad de ampliar la competitividad empresarial. Solamente queda el camino de importar la maquinaria (poseer recursos y capacidades financieras) y entrenar el personal adscrito a la empresa a través de los técnicos de las empresas proveedoras y desarrollar habilidades operativas. Se incursionó cargando desde el inicio con una enorme desventaja que se iría desenvolviendo a través del tiempo.

b) Las consideraciones que los autores Zhike Lei, Eitan Naveh Zhanna Novikovy (2016) hacen sobre la gestión del error, nos plantean que las organizaciones al cometer errores no lo hacen de forma intencional. En general, se puede decir, que son desviaciones que se dan en relación con los objetivos y estándares que la organización establece de forma propia. "Errores son un hecho recurrente de la vida organizacional y, por tanto, merecen estudiarse por derecho propio como fenómeno de creciente importancia teórica y gerencial (Goodman et al., 2011; Hofmann & Frese, 2011)".

Se pueden dar, de forma básica, dos enfoques en cuanto a la prevención de errores: los errores considerados de forma negativa y por lo tanto buscan evitarlos a toda costa; y los errores enfocados desde la gestión que considera el error como una oportunidad de aprendizaje, de innovación optando por aprender de ellos y gestionarlos.

En la literatura de errores en las organizaciones se dan tres dimensiones: nivel de análisis, dinamismo temporal y prioridad. El primero se refiere al grado en que se le es atribuido al individuo o actores colectivos (equipos, unidades de una estructura o un sistema). El segundo, dinamismo temporal, se refiere al nivel o grado de énfasis que se da antes, después o en ocurrencia de un error; "retardos de tiempo y propiedades dinámicas de la cadena de error; y el tiempo de las respuestas de error". Y la dimensión prioritaria "se refiere a la tensión que se da simultáneamente entre la priorización de la

eliminación de errores y otras demandas conflictivas (por ejemplo, errores vs. Innovación). [...] Desde el punto de vista administrativo, el nivel de análisis, los aspectos temporales y los prioritarios son críticos porque reflejan las dimensiones primarias de incentivos organizacionales, cultura, distribución de recursos y estrategia de desempeño”.

Para nuestro caso consideraremos lo referente a ‘Características individuales y errores individuales’. En donde el gerente general Samir Camilo Daccach M. incurriría en los denominados errores de hábito, y ellos se pueden definir como "una acción correcta [que] se realiza en una situación errónea "(Zapf, Brodbeck, Frese, Peters y Prümper, 1992: 317), porque los expertos cada vez más dependen de acciones rutinarias sobre las que colocan poca atención. Esto es interesante y contradictorio porque cuestiona ‘la creencia de que los expertos cometen menos errores que los novatos y sugiere que diferentes actores cometen diferentes tipos de errores’.

Dos aspectos pueden ser destacados: “que los individuos que son más abiertos a las experiencias cometen menos errores al trabajar en un equipo que no hace hincapié en tal aprendizaje; y los miembros del equipo que están menos abiertos a las experiencias cometen menos errores cuando se trabaja en un clima de alto aprendizaje”.

Los autores mencionados nos dirán en cuanto a las estrategias formales de error, que ellas se refieren “a un conjunto fijo de reglas, procedimientos y estructuras para coordinar y controlar las actividades en respuesta a los errores; los mensajes de los gerentes y la retórica sin una implementación real puede ser percibida como una declaración intenciones. O bien, los planes de acción formales sin el apoyo de la administración probablemente no serán totalmente ejecutados (Naveh & katz-Navon, 2014). [...] los gerentes pueden llegar a comprender que las inconsistencias o tensiones entre las diferentes estrategias de error son inherentes al sistema. En cambio, una visión equilibrada de los errores y un enfoque sobre ellos son necesarios. [...] Como primer paso, los gerentes deben integrar actividades de defensa de errores a través del nivel individual, del equipo y del sistema. Por ejemplo, deberían proporcionar empleados con capacitación para lograr un desempeño sin errores y fortalecer el aprendizaje. En segundo lugar, los gerentes deben prestar atención al aspecto temporal de los errores.

Por ejemplo, pueden alterar estrategias de defensa de errores específicas antes, durante y después de las ocurrencias de error, o considerar las implicaciones de rendimiento de los errores latentes. Tercero, los gerentes necesitan ser conscientes de las tensiones inherentes entre error-elementos relacionados y otras prioridades de la organización”.

No había una formación de parte de la gerencia en entender mucho más profundamente los errores cometidos tanto individualmente como organizativamente que hubiesen permitido gerenciar el error y consolidar un verdadero proceso resiliente. El medio organizacional en que vivió la gerencia de Industrias de Textiles El Cedro no propició investigación (impulsada por el aparato educacional superior -universidad) que apalancase este tipo de reflexión.

c) Y finalmente algunos aspectos que pudiesen en el ‘deber ser’ ser incluidos y que cobijaría no solamente a Textiles El Cedro sino en general a la industria textil colombiana. Se toman elementos del texto ‘Marks & Spencer y la decadencia de la industria textil británica, 1950-2000’ de los autores Tom, S. y Zhang, Q.

La experiencia de la británica M&S puede entregarnos una serie de estrategias que desarrolló para llegar a ser el minorista más consolidado a nivel global.

Entre ellas podemos destacar algunas que pueden ser de gran interés para mejorar los análisis sobre la industria textil colombiana; y, de igual forma, las enormes limitaciones que se dieron desde sus inicios a comienzos de la primera década del siglo XX. Creemos que podemos encontrar, posteriormente en nuevas investigaciones, el porque nos sostenemos y con grandes dificultades en la periferia.

Estrategias para la discusión

1. Finalizada la II Guerra Mundial se pasa a ‘la estructura de redes mundiales de producción’. Los países desarrollados habilitan rápidamente sus aparatos productivos, situación para Inglaterra ya que Estados Unidos de Norteamérica, su territorio no participó y sufrió las consecuencias del evento de beligerancia generalizada.

2. En 1960 el algodón fue absorbido en estructuras de conglomerados textiles. El caso colombiano no responde a ello. La producción algodонера se comporta de forma aislada y no dentro de la cadena de valor; siendo un eslabón aislado con solamente un contacto de relacionamiento en el proceso de compra y venta en el mercado. Lo que fue, en un comienzo de la industria de textiles colombianos para el caso antioqueño, donde el General Reyes crea una serie de incentivos que motivaran la ampliación del cultivo del algodón. Al aumentar la demanda de la industria textilera, las empresas del sector participaron en los estímulos también (préstamo de dinero, semillas regaladas, asistencia técnica a los cultivos).

3. Se desarrolla una estrategia de supervivencia alternativa basada en asociaciones verticales; fue liderada por los minoristas. Para el caso colombiano la asociación vertical no será común en la estructura de la industria textilera. Encontramos un caso (en el período 1960-1969) la creación de la empresa Textiles Loaira Ltda, donde destacamos que sus socios están vinculados a la industria de las confecciones (Confecciones Leonisa de Meellín, Camisas Don Felix de Pereira).

4. A partir de los años 60, M&S proporcionó servicios de consultoría a proveedores (disposición de la planta, equipo, formación). No encontramos una estructuración de red con un centro claro (como el el caso de M&S) que organiza los productores de textiles, las industrias confeccionistas e interviene sobre la moda. Creándose, además, un departamento especializado en coordinación de proveedores.

5. No hay una organización, en la indudtria textil colombiana, que ocupe el centro de la red y la movilice; lo que permitiría, tal como M&S hizo, llevar a sus proveedores que invirtieran en fábricas y/o compraran en el extranjero donde era posible tener bajos salarios y desarrollar muy buenas habilidades en los trabajadores de forma tal que se mantuviese una calidad competitiva a nivel global. Ni mucho menos que “Los minoristas alentaron a los proveedores a especializarse en prendas estándar y las telas para el mercado de masas”.

6. Partiendo, entonces, de una red y un centro igualmente consolidado es posible adecuar otra estrategia de “M & S (que) también proporcionó préstamos temporales, cancelando acciones o variando condiciones, consolidado de crédito y descuentos en los

que los proveedores tenían dificultades potenciales. Para cimentar las relaciones, M & S invirtió en el capital de sus proveedores”.

7. Como una última estrategia “Los minoristas alentaron a los proveedores a especializarse en prendas estándar y las telas para el mercado de masas”.

Los autores del texto sobre M&S hacen el siguiente planteamiento: lograr costos más bajos por fuera de la red. Aquí “el valor de la suma no nula se transfiere de proveedor a comprador, con riesgo compartido entre los socios de la red”. Esto es posible cuando los proveedores pueden ofrecer una mayor flexibilidad y plazos de entrega más cortos. Un segundo elemento plantea que el éxito de esta propuesta se sostiene dependiendo del “éxito y la sostenibilidad de la estrategia de marketing de la empresa líder”.

Igualmente nos dicen que “la literatura sugiere que las empresas textiles y las tiendas registraron un mayor crecimiento de ventas y sufrieron una menor contracción del empleo, que aquellas sin contratos de venta al por menor y que los contratos de M & S permitieron lotes de producción más estables y más eficientes, al menos hasta principios de los ochenta”.

“Como la empresa del centro de la red, la política de M & S consistía en equilibrar la recompensa y el riesgo para los proveedores. Por lo tanto, transfirió un riesgo significativo a sus proveedores, mientras que al mismo tiempo se beneficiaron del acuerdo de la red mediante la asistencia administrativa. En lugar de ofrecer un margen particular sobre el costo de producción, el minorista ofreció puntos de precio basados en las condiciones del mercado, que los proveedores tendrían que igualar”

En resumen, M&S siempre estuvo presente y actuó sobre la red “en términos de Chandler y Langlois, la mano de la coordinación estuvo siempre presente dentro del M & S pero su visibilidad variaba según las circunstancias (...); la mano de la coordinación puede ser visible y real pero, como resultado de la distribución de la energía en las redes verticales, puede optar por desaparecer cuando es conveniente”.

Conclusiones

Tomando la pregunta de investigación ¿Qué determina que una empresa pierda su capacidad de resiliencia y capacidad adaptativa? Planteamos que las organizaciones son sistemas complejos compuestos por agentes que se interconectan y vinculan de forma no lineal. Esto lleva a la conformación de un sistema dinámico, por tanto, de cambio. Por ello es de suma importancia la comprensión de éste para permitir la construcción de todos los elementos necesarios que conforman la capacidad de recuperación ó resiliencia.

La literatura ha reconocido a su vez que las organizaciones pasan por un ciclo –de vida-, por lo tanto, una vez las organizaciones nacen dependiendo de las decisiones que se tomen a su interior éstas se desarrollan y se expanden o desaparecen dentro de un contexto de mercado/industria. Durante cada etapa éstas son afectadas por eventos de diferente orden. Estos eventos pueden ser de tipo económico (crisis y escándalos financieros en donde la corrupción ha sido relevante); social (las inestabilidades políticas que llevan a golpes militares, la intervención de las potencias sobre territorios de ultramar que desembocan, en muchas ocasiones en guerras civiles), y ambiental (con consecuencias producto del acelerado cambio climático –huracanes, tifones, inundaciones- y movimientos telúricos) entre otros. Esto lleva a que las organizaciones –de todo orden social “deban esforzarse y adaptarse continuamente a fin de mantener la competitividad la cual debe ser viable en entornos inciertos” (Burnard y Bhamra, 2011, p. 2). Siempre existe incertidumbre sobre el futuro y es esta incertidumbre la que trae el riesgo” (Burnard y Bhamra, 2011, p. 5). Estas incertidumbres se incrementan o reducen de acuerdo cómo la organización logra superar cada uno de estos eventos durante su ciclo de vida.

Consideramos que el trabajo de investigación da las respuestas a través dos elementos centrales:

A.- Entrada tardía de Textiles El Cedro a la industria textil colombiana.

Un informe sobre la industria textil colombiana para el periodo 1930-1962, presentado por el Ing. Gabriel Poveda Ramos considera que el más rápido desarrollo de la industria se dio entre 1925 y 1943 multiplicándose por diez la producción (Revista Colombia Textil N°2 año1,1964). Se ingresa de forma tardía al mercado textil colombiano. La industria textil ya era madura para las condiciones de restricción que poseía el país (tamaño del mercado); pero en desventaja, de igual forma, respecto a las capacidades científico-tecnológicas de la industria europea, Japón y Estados Unidos de Norteamérica. Se considera que la maquinaria y equipos importados eran de segundo uso. No se adquirieron bienes de capital de última tecnología para el

momento que se transitaba 1937-1940. Y Colombia no tenía desarrollado un sector metalmecánico que pudiese responder por el conocimiento y la construcción de los bienes de producción que requiere la industria textil. Por lo cual ya crea una brecha de desventaja respecto a la tradición y los competidores existentes.

B. La creación de la Industria de Textiles El Cedro se da por consideraciones de tipo oportunista.

Se vislumbra la posibilidad de una conflagración mundial y la posible escasez de textiles para importar por parte de sector comercial. Deducimos que la experiencia vivida por los tres fundadores de la empresa, Edmon Zaccour, Luis Zaccour y Camilo Daccach en la importación de telas y distribución local les daba una señal para llenar el espacio de falta de telas a través de poderlas elaborar localmente. Conocían los productos nacionales (futuros competidores) y la experiencia propia de importación en cuanto a diseño textil, calidad y precio. Tenían la intuición de poder penetrar y disputar una porción del mercado. En especial el renglón de telas de bajo precio. A demás consideraban la experiencia de uno de los socios (Camilo Daccach) vivida en una empresa de textiles de seda en El Líbano, de propiedad de la familia (un tío) como válida para elaborar el proyecto empresarial. No poseemos información que dé cuenta que se hicieron estudios sobre mercado. Las estadísticas que Colombia poseía a esa fecha eran demasiado precarias. Los elementos que arman el rompecabezas de emprendimiento empresarial respondían a la experiencia como comerciantes para construir a través de la intuición la toma de decisión final.

Conclusiones mínimas por período

1. Para el primer periodo 1947 - 1949 desde la conformación bajo escritura pública de marzo de 1937 (No. 290 de la Notaria Segunda) hasta 1947 se reportan 10 hombres y 7 mujeres como trabajadores, de 1948 a 1950 la media fue 111.5 hombres y 241 mujeres, cifra que nos puede decir que durante pleno conflicto mundial de guerra la empresa no logra desarrollar las condiciones tanto organizativas, como productivas, entrando tardíamente al mercado nacional. (1948 - 1950).
2. El segundo periodo 1950 – 1959 es la época en que la industria textil ocupa “el primer puesto en todas las ramas industriales”; aun así, un factor en contra es el no poseer un recurso humano idóneo, aspecto que incide, de igual forma, en Textiles el Cedro. Es un periodo de consolidación de la empresa a partir de 1955. No hay actas que permitan dar cuenta del

accionar de la gerencia (Camilo Daccach), respecto a objetivos, estrategias y estructura organizativa. Por tanto, no es posible vislumbrar capacidad de resiliencia y adaptación y la construcción de capital social.

3. El tercer periodo 1960 – 1969

Representa el cambio de gerencia general. El señor Camilo Daccach es reemplazado por su hijo Samir Camilo Daccach M. Empresas textiles colombianas (Textiles Única de Manizales, Tejicondor, Fabricato, Coltejer) han incursionado en el mercado exterior, Textiles el Cedro no participa de esto. Se puede pensar que la empresa no ha evolucionado tecnológicamente (para las rápidas variaciones en las proporciones Capital – trabajo; el grado de automatización) lo que impacta los costos bajando sus condiciones competitivas. Hay una transformación al pasar de una sociedad colectiva a una sociedad anónima, crear una junta directiva y poseer una auditoria externa (empresa Arthur Andersen). Se diseña y se implementa un organigrama y se va consolidando el reglamento interno de la organización (sueldos, incentivos, retiro de utilidades). Se inicia una forma de ahorro para financiarse a través de sus propios recursos y búsqueda de inversionistas extranjeros. Se presenta un plan de acción a corto, mediano y largo plazo como instrumento guía por primera vez para la empresa (Acta 13 Asamblea General de junio 20 de 1966). Es un periodo clave para la transformación entre los periodos anteriores y el actual desde el cambio cultural como el gerencial y la reestructuración de la empresa.

4. El cuarto periodo 1970 – 1979.

-El entorno que rodea la industria textil colombiana muestra que es muy difícil competir en la franja de confecciones baratas, y a la vez la calidad mediocre no permite acceder al mercado de las confecciones finas. De esto podemos desprender que “el grado de automatización es en promedio extremadamente bajo”.

- “El eslabón productores- textileros-” y “comercializadores” es muy débil. El contrabando sigue siendo una situación neurálgica para la industria textil. Para la empresa Textiles el Cedro aumenta el nivel de endeudamiento y se llega a un 87% en 1979.

- Hay grandes dificultades de recaudo de cartera por la situación económica en que transita Colombia.

- Aumento de la participación de la Corporación Financiera del Valle en la estructura societaria de Textiles el Cedro.

- Hay una inversión para mejorar tecnológicamente parte de los procesos (engomadoras, retorcedora y sistema de humidificación).
- No es posible desarrollar integración vertical hacia atrás (fibras sintéticas) ni hacia adelante (confecciones).
- La capacidad de diseño textil no fue muy grande.

5. Último periodo 1980 – 1996.

- Dos situaciones inician la crisis, la apertura de fronteras propiciada por la presidencia de Alfonso López Michelsen; y en 1987 una sobreproducción con Japón, Corea y la participación del aparato industrial de la antigua URSS (20% del mundial)
- Los efectos de la llamada “apertura” de la presidencia de Gaviria (1990 – 1994), se regresa a las solicitudes permanentes de la industria, controlar el dumping y la subfacturación, el contrabando técnico y la modernización de la Aduana. A partir de 1992 los aspectos del lavado de dólares por parte del narcotráfico. Pérdida del 30% del mercado Textil Nacional, caída del área sembrada de algodón.
- A partir de 1991 el crecimiento del activo se encuentra por debajo del índice de inflación, ya en 1989 presenta un capital de trabajo negativo que unida a la razón de liquidez del 38% da como resultado que industria de Textiles el Cedro no tiene recursos suficientes para cubrir los pasivos de corto plazo.
- Hay un gran endeudamiento para suplir las necesidades de liquidez inmediata que no generaba la propia operación.
- No se logra inscribirse en la bolsa de valores; una estrategia básicamente para poner una responsabilidad limitada, fácil transferencia de la participación, fuentes externas de financiamiento para tener acceso al fondo de capitalización empresarial.
- La empresa se encuentra en una industria donde la competencia es demasiada alta tanto a nivel nacional como internacional; y “la rentabilidad del negocio parece estar determinado más por las circunstancias generales de la economía que por lo que puedan hacer los empresarios”.
- Como lo plantea Jarillo, “Cuando no se pueden reescribir las reglas de juego en la industria es mejor no pretender introducir ventajas competitivas no sostenibles y preferible optar por ‘la perfección del día a día’, y la explotación de las pequeñas imperfecciones que todo sector posee en alguna medida y tener cuidado en la tentación del crecimiento”.
- La gerencia general de Industrias de Textiles el Cedro aprovechó las relaciones con el sector bancario que había creado y consolidado desde su fundación, más el prestigio social de los socios mayoritarios y entró en lo

conocido como 'deuda relacional' sin poder comprender que la compañía no tenía una posibilidad estable de permanecer en la industria textil por carecer de oportunidades de crecimiento rentables significativas.

- Hasta el cuarto periodo la empresa abordó la distribución de sus textiles con personal propio (de planta). A partir de 1980 pacta contratos de distribución en los que no, se deduce, hubo una política de distribución clara y una estrategia que permitiera seleccionar y contratar al agente comercial, e igualmente no hubo estudios sobre los mercados que se pretendía penetrar. Los contratos fueron de muy cortos plazos (3, 6, 12 meses); una muy alta rotación de agentes vendedores.

- La gerencia general seguía concibiendo que sus productos llenaban los mayores estándares de calidad.

- En ningún periodo se logró encontrar estrategias publicitarias y publicidad que permitiera sostener y ampliar la percepción de la marca Industrias Textiles el Cedro.

- Finalmente un proceso resiliente no fue posible en este último periodo. No se conjugó el comportamiento organizativo y las características gerenciales. La organización no tuvo la capacidad de generar conocimiento de la experiencia resiliente vivida y aplicado a su transformación. La innovación – de orden Shumpeteriano – está íntimamente relacionada con la capacitación y educación de sus administradores.

- La creación de redes, recopilación de datos y retroalimentación de los consumidores, reducción de costos operativos y la mejora de ganancias, más rápidos procesos internos y más eficientes; mejor integración de la cadena de valor y por supuesto un mejor contacto con los avances tecnológicos. Todos estos factores no se generaron para establecerse a través de las rutinas.

- Como factores externos, la inserción en la globalización no es una decisión de tomar o no, en ella ya se está inscrito. Y aquí está el papel preponderante del estado. De 1960 a hoy han sido permanentes las propuestas de la industria textil y muy precaria la respuesta estatal (control al dumping, lavado de dólares, revaluación del peso, contrabando, subfacturación, rebaja de aranceles para la importación de textiles y confecciones, aranceles bajos para la importación de equipos y maquinaria de última generación).

Recomendaciones

1. Del Marco teórico “Historia y cambio organizacional” de Roy Suddaby y William: Foster es necesario impulsar en las escuelas de administración una línea de investigación que permitan concebir que el cambio organizacional estará siempre presente en la historia de las organizaciones y formará parte de la gestión. Deja las siguientes preguntas: “¿Cómo sabemos cuándo el cambio ha ocurrido con éxito? ¿Cómo distinguir el cambio de la estabilidad? ¿Cuándo decimos que una organización ha cambiado?”. Se toma el apoyo de la historia dado que mirar el pasado permite consolidar una interpretación más elaborada de los eventos que se decantan y van construyendo la vida de una organización.
2. En nuestro medio los trabajos sobre las organizaciones no han desarrollado otra veta investigativa, la gestión del error (Zhike, Lei. Georgetown University. Eitan Naveh, Zhanna Novikov. Technion – Israel Institute of Technology. “Errors in Organizations: An Integrative Review via Level of Analysis, Temporal Dynamism, and Priority Lenses”). Las organizaciones al cometer errores no lo hacen de forma intencional. En general, se puede decir, que son desviaciones que se dan en relación con los objetivos y estándares que la organización establece de forma propia. “Errores son un hecho recurrente de la vida organizacional y, por tanto, merecen estudiarse por derecho propio como fenómeno de creciente importancia teórica y gerencial (Goldman et al., 2011; Hofmann & Frese, 2011).
3. Una última que a la vez muestra las limitaciones del trabajo cuando metodológicamente se tomaron las actas de Junta Directiva, así como las de Asamblea General de Industria de Textiles El Cedro para abordar el análisis de resiliencia estriba en la necesidad de crear un archive histórico empresarial. Esto implica romper con formas culturales del empresariado al considerar que ingresar a sus archivos es entrar a su intimidad que “no puede ser observada y/o contada”. Su mítico prestigio social, económico y político podría ser puesto en cuestión. Y adecuar un sitio especializado. De sobra se ha luchado por restaurar la hacienda de Cañas Gordas. ¡Qué mejor que ese fue el hogar del archivo! y urbanísticamente rodeado por el conjunto de las universidades de Cali.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, Carl R. and Paine, Frank T. (1975) Managerial Perceptions and Strategic Behavior. ACAD MANAGE J December 1. vol. 18, No. 4. p. 811- 823.

Angappa Gunasekaran, Bharatendra K. Rai & Griffin, Michael (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an Empirical research. International Journal of Production Research.

Aylin Ates y Umit Bititci. (2011) Change. Process: a key enabler for building resilient SMEs. International Journal of Production Research..

Azcárate, Graciela. La inmigración árabe en América. www.rootsweb.ancestry.com/domwggw/arabesamerica.htm

Bahajin, Said. (2008). El modelo latinoamericano en la integración de los inmigrantes árabes. Ra Ximhai, Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo sustentable. Universidad Autónoma Indígena de México. Vol. 4, Núm.3 sep. – dic. 900 p.

Burnard, Kevin & Bhamra, Ran (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. International Journal of Production Research.

Demmer, William A. Shawnee K. Vickery & Roger Calantone (2011). Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation. International Journal of Production Research.

Fawcett de Posada, Louise y Posada Carbó, Eduardo. (1998). Árabes y judíos en el desarrollo del Caribe colombiano, 1850-1950. Biblioteca Luís Ángel Arango, Boletín Cultural y bibliográfico, vol. 35, Núm. 49.

Fawcett de Posada, Louise y Posada Carbó, Eduardo. (1992). En la tierra de las oportunidades: los sirios-libanese en Colombia. Biblioteca Luís Ángel Arango, Boletín Cultural y Bibliográfico. Núm. 29, vol. 29.

García González, Lina María. (2007). Introducción a la historia económica de la industria textil en el Valle del Cauca. Pontificia Universidad Javeriana, Cali.

García Usta, Jorge. (1997). Árabes en Macondo. Revista Deslinde, Número 21, julio – septiembre.

Gorbaneff, Yuri. (2001). “Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercado”. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. N° 18.

Hall, Richard. (1996). Organizaciones. Estructuras procesos y resultados. Sexta edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Herbert A. Simon y James G. March. Teoría de la Organización. Editorial Ariel. 3era edición: abril de 1977.

Ledesma, Janet. (2014) Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. SAGE Open.

Montenegro, Santiago, Ocampo, José Antonio. Crisis mundial, protección e industrialización: Ensayos de historia económica colombiana”. Ediciones Cerec. Bogotá, 1984. Capítulo 3 “El surgimiento de la industria textil en Colombia, 1900-1945”.

Morgan, Gareth (1992). Imágenes de la organización. 1998 Alfaomega grupo editor.

- Jarillo, José-Carlos. Dirección estratégica. McGraw Hill, p. 93.
- O'Brien, Jonathan and Parthiban David. (2009). Industrial and Corporate Change, Volume 19, Number 1, doi:10.1093/icc/dtp033. Advance Access published June 17. pp. 51–80
- Restrepo, Isabella (2003). Migración árabe en Colombia. El papel de la migración árabe en el proceso de construcción nacional. CIPE, Universidad Externado de Colombia.
- Romano Marun, Héctor (1999). Conferencia transcrita dictada en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Bogotá.
- Seville Erica, Van Opstal, Vargo John. A primer in Resiliency: Seven Principles for Managing the Unexpected. Global Business and Organizational Excellence. March-april 2015.
- Suddaby, Roy. (2017). *University of Victoria Newcastle University*, Foster, William M., *University of Alberta*. "History and Organizational Change". Journal of Management Vol. 43 No. 1, January.
- Sullivan –Taylor, Bridgette & Layla Branicki (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. International Journal of Production Research.
- Tom, S and Zhang, Q (2016). Marks & Spencer and the decline of the British Textile Industrie, 1950-2000. Business History Review, 90 (1) pp. 3-30. ISSN 007-6805.
- Valle del Cauca medio siglo de riqueza. Editor Erik Ljungberg, 1960.
- Zhike, Lei. Georgetown University. Eitan Naveh, Zhanna Novikov. Technion – Israel Institute of Technology. "Errors in Organizations: An Integrative Review via Level

of Analysis, Temporal Dynamism, and Priority Lenses”. Journal of Management. April 2016.

REVISTAS

- Colección Revista Colombia Textil
- Revista Colombia Textil N°2 año 1, 1964
- Revista Colombia Textil 1er trimestre de 1964. N°1 año 1.
- Revista Colombia textil 2do trimestre de 1964, N°2 año.
- Revista Colombia Textil N°3,1964.
- Revista Colombia Textil N°127 septiembre-noviembre de 1998.
- Revista Colombia Textil N°115 de septiembre-diciembre de 1994.
- Revista Colombia Textil, Año 2, N°4 de 1965.
- Revista Colombia Textil, N°6 año 3,1966.
- Revista Colombia Textil N°3, 1964.
- Revista de la Cámara de Comercio de Cali, Año III, enero 4 de 1934, página 2 N°104
- Revista de la CC de Cali, Año IV del 21 de marzo de 1936, página 4 N°200
- Revista de la Cámara de Comercio de Cali, abril 30 de 1938, N°283
- Misael Pastrana, Revista Colombia Textil año 2 N°4 de 1965.
- Revista Colombia textil año 2 N°4 de 1965.
- Luis Prieto Ocampo, Revista Colombia Textil, año 2 N°4 de 1965.
- Revista Colombia Textil primer trimestre año 1966, N°6 año 3.
- Revista Colombia Textil, 1966, N°6 año 3.
- Kramer, Hans. Revista Colombia Textil, 2do trimestre, 1966, N°7 año 3.
- Revista Colombia Textil, 3er trimestre, 1966 N°8 año 3.
- Revista Colombia Textil 1er trimestre 1968 N°12 año 5.
- Revista Colombia Textil, 1er trimestre 1969 N°15 año 6.
- Revista Colombia Textil N°127 de septiembre-noviembre de 1998.
- Revista Colombia Textil, 1er trimestre 1968 N°12 año 5.
- Revista Colombia Textil 3er trimestre, 1966 N°8 año 3.
- Revista Colombia textil, 1er trimestre, N°31, año 10, 1974.

- Revista Colombia Textil, 1er trimestre 1972 N°25 año 9.
- Revista Colombia Textil, 4to trimestre 1972 N°27 año 5 (aquí hay un error en la impresión original de la revista. Debería ser 'año 9').
- Jaramillo V., Hernán, Revista Colombia Textil, 1er trimestre N°31 1974 año 10.
- Revista Colombia Textil, N°34 1er trimestre 1975.
- Revista Colombia Textil N°43 junio de 1977.
- Uribe C., Andrés, Revista Colombia Textil, N°45 octubre 1977.
- Samper Pizano, Ernesto, Revista Colombia Textil N°49 julio 1978.
- Revista Colombia Textil, N°31, 1er trimestre, año 10, 1974.
- Revista Colombia textil, N°115 septiembre-diciembre 1994.
- Ramírez, Luis Fernando, Revista Colombia Textil N°110 agosto-sept. 1993.
- Arteaga, Víctor M., Revista Colombia textil, vol. 29 N°110 agosto-septiembre 1993.
- Revista Colombia Textil N°112 diciembre 1993.
- Revista Colombia textil N°115 septiembre-diciembre 1994.
- Revista Colombia Textil N°118 junio-agosto 1995.
- Revista Colombia Textil N°127 de septiembre- noviembre de 1998.
- Revista Colombia Textil N°119 septiembre-noviembre 1995.

Entrevistas:

Entrevista a Samir Camilo Daccach, junio 2004. Entrevistador, Carlos Fuentes.