

ANÁLISIS DEL PROCESO DE TOMA DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA DE
DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA EN LAS MIPYMES

Estudio de caso de tres empresas MIPYME del sector de la construcción en la ciudad
de Cali -Valle

NATALI GONZALEZ ZAPATA

Código: 202100819

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CALI. 2022.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE TOMA DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA DE
DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA EN LAS MIPYMES

Estudio de caso de tres empresas MIPYME del sector de la construcción en la ciudad
de Cali -Valle

NATALI GONZALEZ ZAPATA

Código: 202100819

Trabajo de Investigación de Grado para la Maestría en Administración de Empresas

Asesor:

Benjamín Betancourt

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CALI. 2022.

CONTENIDO

RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1.	17
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	17
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN – ANTECEDENTES.....	17
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:.....	23
1.3. OBJETIVOS.....	23
1.3.1. Objetivo general	23
1.3.2. Objetivos específicos	23
1.4. JUSTIFICACIÓN	24
1.5. MARCO CONCEPTUAL	27
1.5.1. Planeación Empresarial	28
1.5.2. El Proceso Decisorio:	30
□ Niveles en los tipos de decisiones:	31
1.5.3. Ciclo de vida empresarial.....	34
1.5.4. Estilos de liderazgo:	39
1.5.5. Estructura organizacional.....	41
1.6. MARCO LEGAL	45
1.6.1. MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa):	45
1.6.2. CAUSALES DE DISOLUCIÓN EMPRESARIAL:	47
1.7. MARCO TEÓRICO.....	48
1.7.1. Toma de decisiones - Herbert A. Simon	49
1.7.2. Toma De Decisiones – Kepner/Tregoe.....	50
1.7.3. Toma de Decisiones – Idalberto Chiavenato	51
1.8. METODOLOGÍA	58
1.8.1. Paradigma de investigación	59
1.8.2. Enfoque metodológico de investigación:.....	60
1.8.3. Técnica de Investigación.....	65

CAPÍTULO 2	66
ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN CALI	66
2.1. SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	67
2.1.1. Composición subsectores del sector de la construcción	69
2.1.2. Clasificación del sector de la construcción en Colombia según el código CIIU	73
2.2. VARIABLES CON MAYOR REPRESENTATIVIDAD QUE CARACTERIZAN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA.....	76
2.2.1. PIB – Producto Interno Bruto.	76
2.2.2. Consumo del sector de la construcción	80
2.2.3. Análisis de la oferta y la demanda	82
2.2.4. Índice de Precios al Consumidor – IPC –	85
2.2.5. Oferta laboral en el sector de la construcción.....	91
2.2.6. Conclusiones del análisis del sector de la construcción año 2013 – 2019.....	96
CAPÍTULO 3.	99
ANÁLISIS INTERNO DE LAS EMPRESAS OBJETO DE INVESTIGACIÓN	99
3.1. EMPRESA 1.....	101
3.1.1. Administración – Alta Gerencia.	101
3.1.2. Área de operación – área técnica.	103
3.1.3. Área de mercadeo – ventas – comercialización.	104
3.1.4. Área de gestión humana – Talento humano.	105
3.1.5. Área financiera: Gestión contable, operaciones contables y financieras de la organización.	105
3.2. EMPRESA 2.....	106
3.2.1. Administración – Alta Gerencia.	106
3.2.2. Área de operación – área técnica.	108
3.2.3. Área de mercadeo – ventas – comercialización.	108
3.2.4. Área de gestión humana – Talento humano.	109
3.2.5. Área financiera: Gestión contable, operaciones contables y financieras de la organización.	109
3.3. EMPRESA 3.....	110
3.3.1. Administración – Alta Gerencia.	110
3.3.2. Área de operación – área técnica.	112
3.3.3. Área de mercadeo – ventas – comercialización.	112
3.3.4. Área de gestión humana – Talento humano.	114

3.3.5. Área financiera: Gestión contable, operaciones contables y financieras de la organización.	114
3.4. HALLAZGOS GENERALES	115
CAPÍTULO 4	118
ANÁLISIS DOFA	118
4.1. EMPRESA 1.....	119
4.2. EMPRESA 2.....	122
4.3. EMPRESA 3.....	124
4.4. CONCLUSIONES GENERALES DEL ANÁLISIS DOFA	126
CAPÍTULO 5.	128
ANÁLISIS DEL PROCESO DECISORIO DE DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LAS TRES EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.....	128
5.1. NIVEL DE PLANEACIÓN – TOMA DE DECISIÓN DE DISOLVER PARA LIQUIDAR UNA EMPRESA	129
5.2. PROCESO DECISORIO CHIAVENATO – ADAPTACIÓN: TOMA DE DECISIÓN DE DISOLVER PARA LIQUIDAR, CON BASE EN EL ESTUDIO DE CASO DE TRES EMPRESAS	139
5.3. EMPRESA 1.....	143
5.3.1. Fases del proceso decisorio:	143
5.3.2. Elementos del proceso decisorio	147
5.3.3. Método de toma de decisiones:	149
5.4. EMPRESA 2.....	149
5.4.1. Fases del proceso decisorio	149
5.4.2. Elementos del proceso decisorio	153
5.4.3. Métodos de toma de decisiones	155
5.5. EMPRESA 3.....	155
5.5.1. Fases del proceso decisorio	155
5.5.2. Elementos del proceso decisorio	159
5.5.3. Métodos de toma de decisiones	160
5.6. TIPO DE LIDERAZGO ADOPTADO POR EL GERENTE DURANTE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN.....	160
5.6.1. EMPRESA 1.....	160
5.6.2. EMPRESA 2.....	161
5.6.3. EMPRESA 3.....	161
5.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS	162

5.7.1. EMPRESA 1.....	162
5.7.2. EMPRESA 2.....	163
5.7.3. EMPRESA 3.....	163
5.8. CICLO DE VIDA DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS	164
5.8.1. EMPRESA 1:.....	164
5.8.2. EMPRESA 2:.....	164
5.8.3. EMPRESA 3:.....	164
5.9. COMPARACIÓN DE CASOS – PROCESOS DE TOMA DE DECISIÓN DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LAS TRES EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.....	168
CAPÍTULO 6	175
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	175
6.1. CONCLUSIONES.....	175
6.2. RECOMENDACIONES.	179
REFERENCIAS.....	181

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Niveles de planeación en términos de división del trabajo empresarial.	29
Tabla 2. Características de las decisiones programadas y no programadas	34
Tabla 3. Clasificación tamaño empresarial en Colombia.....	46
Tabla 4. Total activo, ingresos operaciones y número de empresas por tamaño para el año 2015 (Norma Local).....	68
Tabla 5. Total activo, ingresos de actividades ordinarias y número de empresas por tamaño para el año 2015 (Norma Internacional)	68
Tabla 6. Clasificación CIIU sector de la construcción en Colombia.	75
Tabla 7. Crecimiento del PIB, Valle del Cauca, según grandes ramas de actividad 2010-2014	78
Tabla 8. Variación del IPC, según ciudades 2014-2015.....	88
Tabla 9. Ocupados en Cali según rama de actividad 2013-2015.....	93
Tabla 10. Cesantes según rama de actividad, Cali	94
Tabla 11. Descripción duración y clasificación de las tres empresas estudiadas.	100
Tabla 12. Estudio de caso comparado de las fases del proceso decisorio.	168
Tabla 13.	172

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ciclo de vida empresarial según Ichak Adizes 1994.	38
Figura 2. Patrones de liderazgo	40
Figura 3. Modelo de Chiavenato: Etapas del proceso decisorio.....	64
Figura 4. Integrantes de la industria y del sector de la construcción	70
Figura 5. Composición y subdivisión de la construcción en Colombia	71
Figura 6. Evolución histórica del PIB.....	77
Figura 7. Variación anual del PIB construcción en Colombia.....	79
Figura 8. Despachos de cemento gris principales departamentos (miles de toneladas) 2017-2019	81
Figura 9. Distribución (%) de la producción de concreto premezclado por destino- principales departamentos enero-noviembre 2019	82
Figura 10. Tendencias de oferta y demanda – Total (Unidades de vivienda- Acumulado 12 meses 2013-2019) Colombia	82
Figura 11. Pilares de Camacol Índice Valor agregado de las edificaciones y ventas de vivienda nueva en Colombia	84
Figura 12. Variación anual del IPC 1995-2020 en Colombia.....	86
Figura 13. Variación del IPC Nacional – Cali 2009-2015	89
Figura 14. Tasa de inflación anual, principales ciudades (%) 2019.....	90

Figura 15. Variación del IPC según ciudades.....	91
Figura 16. Población ocupada en la construcción a nivel nacional 2015-2019	94
Figura 17. Tasa de desempleo (%) principales ciudades y 13 áreas metropolitanas octubre-diciembre (2013-2018).	95
Figura 18. Conclusiones análisis del sector de la construcción, Cali, Valle del Cauca 2013- 2019	97
Figura 19. Organigrama administrativo EMPRESA 1.	103
Figura 20. Organigrama administrativo EMPRESA 2	107
Figura 21. . Organigrama administrativo EMPRESA 3	111
Figura 22. DOFA EMPRESA 1	121
Figura 23. DOFA EMPRESA 2.....	123
Figura 24. DOFA EMPRESA 3.....	125
Figura 25. Fases del Fracaso Collins, 2009.	138
Figura 26. Fases del proceso decisorio de Chiavenato.....	139
Figura 27. Elementos del proceso decisorio de Chiavenato.	140
Figura 28. Métodos de toma de decisiones de Chiavenato.....	141
Figura 29. Comportamiento financiero de la empresa 3.....	165
Figura 30. Comportamiento financiero de la empresa 2.....	166
Figura 31. Comportamiento financiero de la empresa 1.....	167

AGRADECIMIENTOS

Es para mí un honor escribir este trabajo de investigación, pues es el resultado académico de la experiencia profesional que he adquirido en los últimos diez años de trabajo en los que he ejercido como asesora jurídica de empresas, en la firma de abogados Jaramillo Consultores, años en los cuales he conocido micro, pequeños y medianos empresarios que con trabajo duro, ingenio, creatividad e inteligencia han convertido una idea en un negocio y ese negocio en una empresa; personas que día a día mediante la generación de empleo y participando en la dinámica económica han promovido la mejoría del entramado social de la ciudad de Cali y del país en general, quienes a pesar de las adversidades que se presentan en la realidad económica, social y política del país, siguen creyendo que aquí es posible hacer empresa. A Jaramillo Consultores y a esos empresarios dedico esta tesis de maestría.

Gracias al profesor Benjamín Betancourt por haber sido guía en este trabajo de investigación. Gracias a mis amigos, Rafa, Mauri y Angie por lo que su amistad significó durante todo el desarrollo de este proceso. A mi familia, mamá, papá, Nana, por siempre creer, siempre. Los amo.

Por último y a manera de reflexión, quisiera que se leyera este trabajo de investigación con toda la admiración que merecen las personas que crearon las tres empresas objeto de estudio, personas con excepcional calidad humana a quienes les tengo un profundo respeto profesional, gracias a ustedes por permitirme entrar en sus empresas y estudiarlas desde la teoría que aquí se plantea; sé y puedo dar fe de las adversidades que atravesaron tratando de mantener a flote sus compañías y de la dificultad que tuvieron para llegar al proceso de la toma de decisión de disolución y liquidación de sus empresas; pues de lo que no se habla en esta tesis por ser resorte de otro tipo de investigación, es que las MIPYMES en Colombia, resultan siendo *hijas* de los empresarios, quienes paren ideas de negocio, las crían y las alimentan día a día, por

lo que verlas morir o tomar la decisión de liquidarlas, conlleva un componente emocional que va más allá de la teoría y de la academia.

Gracias.

RESUMEN

Las MIPYME en Colombia componen alrededor del 98% de las empresas constituidas y productivas del país, sin embargo, estadísticamente son las de menor duración, con altas tasas de cierre anual. Al ser este tipo de compañías relevantes en nuestra estructura social y económica, resulta interesante adentrarse en el estudio del proceso decisorio que se surte en ellas para su disolución y liquidación. El cierre de una empresa es una decisión que está enmarcada en un contexto externo e interno, así como también de algún tipo de análisis realizado por quienes toman la decisión. El presente trabajo de investigación se adentra en el estudio del proceso decisorio de disolución y liquidación de tres empresas del sector de la construcción en la ciudad de Cali, con el fin de identificar los elementos que se deben considerar en la toma estratégica de dicha decisión. Con este fin se utiliza el método de estudio comparado de casos y se analizan desde la perspectiva de la teoría de la racionalidad limitada planteada por Chiavenato. Los hallazgos de este trabajo de investigación resaltan la importancia de realizar un efectivo proceso estratégico de toma de decisiones en micro, pequeñas y medianas empresas, que les permita *diagnosticar* de manera oportuna el *problema* como principal elemento del proceso de toma de decisiones para el cierre de la empresa, con el fin de evitar consecuencias socioeconómicas negativas para el conglomerado empresarial en general.

Palabras Clave: Toma de decisiones, MIPYMES, Administración Estratégica, Racionalidad Limitada, Sector de la Construcción.

INTRODUCCIÓN

“(…) Alicia se levantó de un sato, porque comprendió de golpe que ella nunca había visto un conejo con chaleco, ni con reloj que sacarse de él, y, ardiendo de curiosidad, se puso a correr tras el conejo por la pradera, y llegó justo a tiempo para ver cómo se precipitaba en una madriguera que se abría al pie del seto.

Un momento más tarde, Alicia se metía también en la madriguera, sin pararse a considerar cómo se las arreglaría después para salir”

Alicia en el país de las maravillas – Lewis Carroll.

El entrar a la madriguera consecuencia de la curiosidad que sintió Alicia, se asemeja a la curiosidad del administrador en la búsqueda de un negocio que despierta su interés, quienes muchas veces ingresan a la madriguera del conejo sin considerar o preguntarse cómo saldrán de allí, pues es tan necesario saber cuándo empezar un negocio cómo saber cuándo terminarlo. La creación de empresas es un camino que requiere estudio, investigación, invertir tiempo y dinero; administrarlo exige compromiso, disciplina y conocimiento y, saber cuándo terminarlo requiere tanto o más de todas las anteriores, con el agregado de que, una vez dentro de la madriguera del conejo, puede llegar a ser tarde identificar su fondo.

En Colombia, según datos de Confecámaras el alrededor del 99,9% de las empresas se catalogan como MIPYMES. Si bien la definición de “empresa” resulta ser un término genérico aplicable a una unidad de explotación económica administrativamente organizada, estas se clasifican según su tamaño en grandes,

medianas, pequeñas y micro; distinción que resulta significativa al momento de analizar el proceso de toma de decisiones, pues es importante identificar quiénes son los individuos o colectivos que intervienen en dicho proceso y cuál es su rol dentro de la compañía, es decir, si el gerente es un administrador que rinde cuentas al máximo órgano (Junta de Socios - Asamblea de Accionistas) o si es o hace parte de la misma Junta o Asamblea.

Ahora bien, la constitución y registro de una empresa es la parte que le da nacimiento y la introduce formalmente en el mercado, por otro lado, su disolución y liquidación es la que la cierra y, dicha decisión está a cargo de los accionistas o socios, de ahí la importancia de analizar quiénes son los principales actores y cuáles son elementos que hacen parte del proceso decisorio de disolución y liquidación. Para realizar este estudio, se abordó la teoría de la racionalidad limitada desde la perspectiva de Idalberto Chiavenato¹; siendo la racionalidad limitada aquella que, parte de la razón humana para la toma de decisiones, pero tiene en cuenta las limitaciones del proceso decisorio, como lo son, entre otros, factores de incertidumbre y factores de riesgo.

Al ser la toma de la decisión de disolver para liquidar una empresa, potestad del máximo órgano de administración (Asamblea de Accionistas o Junta de Socios), esta se considera de carácter estratégico, puesto que está intrínsecamente relacionada con el rumbo que va a tomar la compañía y se puede dar bajo condiciones de alta incertidumbre, de crisis y de riesgo.

Entendidos los elementos del proceso decisorio, desde el concepto desarrollado por Idalberto Chiavenato que los descompone en: (i) Tomador de la decisión, (ii) Objetivos, (iii) Sistema de valores o preferencias; (iv) Estados de la naturaleza, (v) Estrategia y (vi) Consecuencias (Chiavenato, 2001), a partir del estudio de caso comparado de tres empresas MIPYME del sector de la construcción se analizaron cada uno de estos elementos, junto con todo el proceso decisorio en general que llevó a estas tres empresas a cerrar, con el fin de establecer cuáles de dichos elementos se deben

considerar en el análisis del proceso de toma estratégica de la decisión de disolver y liquidar una MIPYME.

Los casos seleccionados, corresponden a tres empresas que se liquidaron entre los años 2014 y 2019, todas del sector de la construcción de Cali, sector que corresponde al 4.7% del total del PIB en el Valle del Cauca (Lajas Torres Paz, 2020), esto con el fin de identificar los elementos que se utilizaron durante dicho proceso y cuáles debieron haberse tenido en cuenta, lo que significa que es un trabajo de investigación descriptivo en cuanto evalúa lo existente con el fin de exponer la realidad de estas tres empresas y propositivo, pretendiendo ser un punto de referencia en relación al proceso de la toma estratégica de la decisión de disolver y liquidar una MIPYME.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó el paradigma cualitativo, tomando como muestra tres casos previamente seleccionados por considerarse representativos de la tendencia del comportamiento general, el enfoque metodológico fue el de selección de casos y el estudio comparado del proceso decisorio de cada uno de ellos desde la teoría de la racionalidad limitada determinada por Chiavenato. La técnica de investigación utilizada fue la revisión documental.

Una vez seleccionados los casos, se realizó un análisis del entorno de las tres empresas, tomando como referencia los años en que ocurrieron sus liquidaciones (2013-2019), esto con el fin de dar un contexto histórico-económico durante el proceso de toma de decisión del cierre de estas. Posteriormente se hizo un análisis interno, general y descriptivo a cada una de ellas, teniendo en cuenta ítems como la alta gerencia, el área de operación, área de mercadeo, gestión humana y el área financiera de los últimos años previos a su liquidación.

Una vez reconocido el entorno y realizado el análisis interno de las tres empresas objeto de estudio, estos se combinaron en un estudio DOFA, para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que contextualizaron el proceso de

toma de decisión de cierre de cada una de las empresas. Posteriormente, con base en el modelo de toma de decisiones de Chiavenato, se analizó el proceso de toma de decisión de disolver para liquidar cada una de las empresas y utilizando como herramienta el estudio de caso comparado se detallaron uno a uno los elementos que se deben considerar en el proceso de la toma estratégica de la decisión de disolución y liquidación voluntaria de las MIPYME, encontrando que el impacto socio económico del cierre de las empresas va ligado a la prontitud con la que se identifique o diagnostique la crisis empresarial que pudiera derivar en liquidación de la compañía.

CAPÍTULO 1.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este primer capítulo se plantea y formula el problema de investigación con base en los antecedentes académicos y fácticos explorados, lo que deriva en la pregunta que habrá de resolverse en el desarrollo del presente trabajo. Para esto se plantean el objetivo general y los específicos que servirán de apoyo para alcanzarlo. Posteriormente, se hace una descripción de la justificación, en este aparte se resalta la importancia de abordar y resolver el estudio aquí planteado, así como también su aporte a la comunidad académica y a la realidad empresarial local y nacional.

Para desarrollar este trabajo de investigación se cuenta con un marco conceptual robusto que contextualiza al lector en la terminología utilizada, así como un marco legal y un marco teórico que es el vértice sobre el cual se fundamenta esta investigación. Por último, se describirá la metodología que se utilizará para desarrollarla, identificando el paradigma de investigación, el enfoque metodológico y la técnica de investigación a utilizar.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN – ANTECEDENTES.

El trabajo de investigación a desarrollar se enmarca en el área de *Toma de Decisiones*, debido a que son múltiples las ocasiones en las que como asesora jurídica realizo las gestiones atinentes al acompañamiento gerencial en el estudio de la posibilidad de disolver para liquidar una compañía, lo que me ha generado interés por estudiar los elementos, el proceso de la toma de decisión de liquidar una empresa y las consecuencias que el cierre oportuno de la misma pueda generar en el conglomerado empresarial (trabajadores, proveedores, Estado, clientes, inversores, etc.).

Para la disolución y liquidación de una empresa establece la legislación colombiana las causales contenidas en los Artículos 218 y 457 del Código de Comercio, el artículo 34 Ley 1258 de 2008 y el artículo 4 Ley 2069 de 2020, entre estas existe una

causal, que previa a ser decretada, exige un análisis y puesta en conocimiento por parte de los administradores (Gerente – Junta Directiva) al máximo órgano social (Asamblea de Accionistas o Junta de Socios) que es, la liquidación voluntaria, la cual es posible que se derive de la imposibilidad de desarrollo del objeto social, el no cumplimiento de la hipótesis del negocio en marcha o simplemente por la voluntad de los socios o accionistas.

La primera causal indicada en el párrafo anterior *“imposibilidad de desarrollo del objeto social”*, ha sido conceptuada por la Superintendencia de Sociedades en Oficio 220-058750 de 2019, en tanto esta es aplicable cuando es materialmente imposible para la sociedad seguir ejecutando su actividad económica (objeto social), lo cual conlleva inexorablemente que no se pueda desarrollar la empresa. Esta causal sólo se configura cuando ocurre un hecho físico o jurídico que impide en forma definitiva que la sociedad continúe explotando las actividades para las cuales se constituyó (Reyes, 2017).

Si bien es cierto que, como se expuso anteriormente, existen causales de disolución y liquidación empresarial taxativas en la ley, según estudios realizados, como lo fue el de Lucia & Pinzón, 2017, el 25.1% de los empresarios de MIPYMES en Colombia consideran que los motivos por los cuales se liquidó la empresa se debieron a casos de muerte, enfermedad, separación de socios, altos costos de arriendos, traslado de ciudad; el 14.9% consideró que se debe a mala selección del personal (confianza, mano de obra no calificada, tendencia al hurto de los empleados, pereza). Cuando se les preguntó sobre cuál es el área de trabajo que presentó mayores dificultades al momento de dirigir la empresa, indicaron en un 41.1% que fue el área administrativa y el 34.9% el área financiera, en especial, en este tipo de empresas (MIPYMES), porque, concluyen Lucia & Pinzón, 2017, que a los empresarios les cuesta separar sus gastos personales de los gastos de la empresa.

Entre los indicadores de fracaso empresarial a nivel interno en las MIPYMES, llama la atención el nivel educativo de los empresarios, cuyo resultado fue:

INDICADOR: último nivel educativo alcanzado:

- Básica secundaria: 28.0%
- Básica primaria: 16.4%
- Universidad: 8.8%
- Posgrado: 1.3%
- Técnicos y Tecnológicos 6.3%

Lo que significa que la falta de educación del empresario, la falta de conocimiento de la gestión empresarial, administrativa y financiera, son factores internos decisivos en el fracaso empresarial. Retomando las conclusiones del estudio anteriormente citado, se encontró que una vez disuelta liquidada la sociedad, el 51.43% de los empresarios tomó la decisión de no volver a constituir empresa, pues lo consideraron fracaso empresarial, el 40% creó una nueva empresa pero con diferente objeto social y el 7.43% cayó en depresión ocasionando que no abriera una nueva compañía.

Romero Espinosa, (2013), analizó los principales alcances y limitaciones de los modelos de predicción en el análisis del fracaso empresarial, evaluando su utilidad en el caso colombiano; para esto realizó inicialmente la definición y consolidación del término “*fracaso empresarial*”, citando, entre otros, a Taffler (1982) quien la significó como “*Liquidación voluntaria...*” y a Goudie, (1987): “*Liquidación voluntaria o judicial*”. En cuanto las limitaciones encontradas para el análisis del *fracaso*, están las relacionadas con las inconsistencias contables que se dan en la empresa, como lo son: “1. *Informalidad de algunas operaciones al interior de las sociedades (cartera, préstamos internos, entre otros).*, 2. *Inadecuada valoración de inversiones en otras sociedades.*, 3. *Excesiva confianza en la información suministrada por el software contable (parametrización)* y 4. *Tendencia a disimular la crisis económica (activación de gastos-omisión de causación de gastos)*”. (Romero Espinosa, 2013. P61)

En el estudio realizado por González García et al., 2017, cuyo objetivo fue definir posibles escenarios futuros de quiebra o estabilidad financiera de las empresas catalogadas como MIPYMES – Micro, Pequeñas y Medianas Empresas-, se analizó el

riesgo a partir de 25 variables o indicadores financieros, utilizando una herramienta enmarcada dentro del campo de la inteligencia artificial denominada <<Metodología de Conjuntos Rugosos o Inestables>> (Rough Set Methodology). La conclusión de este estudio determinó que alrededor del 30% de las empresas estudiadas se consideran desde el punto de vista financiero sanas, el 29% de las empresas son propensas a quiebra, el 20% tienen igual probabilidad de continuar sanas o quebrar y el 18% no cumple las reglas, por lo que no es posible determinar su futuro financiero.

Ahora bien, en cuanto el impacto social que genera el cierre de las MIPYMES , Olga Lucia, 2017, realizó una investigación en la que analizó las principales consecuencias que generan la liquidación de las microempresas comerciales y de servicios en la ciudad de Barrancabermeja – Departamento de Santander, durante el periodo 2009-2013; es decir, el impacto socio-económico de la liquidación empresarial, abordando la empresa no sólo como una entidad que satisface a sus integrantes internos (socios, accionistas, trabajadores, proveedores) sino también como un organismo que hace parte del entorno y, posteriormente cómo su crecimiento o decaimiento y cierre influye en el desarrollo del conglomerado territorial externo.

La estrecha relación que existe entre la empresa y su entorno, permite identificar que se debe analizar no sólo la probabilidad de liquidación empresarial sino también evaluar el impacto de la liquidación de estas empresas, puesto que, de la mano del cierre de la misma llega la cesación de empleo, lo que repercute de manera directa en los índices de pobreza y capacidad adquisitiva de la población (Olga Lucia, 2017). Llama la atención en este estudio que en promedio el 80% de las MYPES fracasan antes de los 5 años y que el 90% no llegan a los 10 años.

Cada decisión es el “*resultado de un proceso dinámico que recibe influencias de muchas fuerzas, por lo que la toma de decisiones es el proceso de pensamiento y deliberación. Las decisiones pueden tomarse de dos formas: No racional (intuición y experiencia) y racionalmente*” (Garza Ríos et al., 2007. P 30). En el proceso de toma de decisión racional existen múltiples métodos adoptados por los gerentes para alcanzar el

objetivo deseado: la mejor opción, entendida ésta como la que mejor se adapta a las necesidades presentes y futuras de la Compañía. Este proceso es de altísima importancia, pues del estudio de alternativas posibles depende la realización y ejecución de acciones que pueden promover un redireccionamiento de las estrategias gerenciales o evitar un mayor daño.

En investigaciones anteriores, como la de Cabeza de Vergara & Muñoz Santiago, 2010, se analizó cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en empresas barranquilleras, abordando dicho estudio desde el punto de vista descriptivo, mediante la revisión de conglomerados (clúster) y el análisis factorial Software. (Spss13.0 para Windows. Link). Así las cosas buscaron identificar bajo qué modelo se toman las decisiones en las PYME y grandes empresas de Barranquilla, centrados en 10 tipos². No obstante el proceso de toma de decisiones de las empresas estudiadas, no se encontró ninguno ajustado a algún modelo de toma de decisión específico.

Al respecto, concluyeron , Cabeza de Vergara & Muñoz Santiago, 2010, que si bien es cierto la “Gran Empresa” tiene una mejor estructura organizacional y de toma de decisiones, las estadísticas no son definitivas, puesto que ninguna de las ratios³ alcanzó más del 70% al acomodamiento de los procesos de toma de decisiones preestablecidos, así como tampoco hay mucha concordancia entre las políticas existentes (cuando existen) y la aplicación de las mismas en la práctica cotidiana empresarial. En cuanto a las Medianas y Pequeñas empresas, se concluyó que el proceso de toma de decisiones se encuentra en cabeza de una sola persona (sin importar el tipo asociativo), lo que a su vez dificulta el análisis objetivo de la crisis, careciendo la empresa de una estructura organizacional y de un proceso de toma de decisiones estructurado.

En la misma investigación antes citada, se observó que el 75% de los entrevistados se basan principalmente en el conocimiento y la experiencia para la toma de decisiones; el 1% en el uso de modelos estructurados; 16% en el consenso o participación de otros funcionarios; el 8% en intuición y órdenes recibidas. Resultando

crítico el hecho de que sólo el 1% de los encuestados expresó utilizar modelos estructurados en la toma de decisiones.(Cabeza de Vergara & Muñoz Santiago, 2010).

En relación a la territorialidad, Romero Espinosa et al., 2015, concluyó que a nivel nacional entre el 78% y 75% de las pequeñas empresas se encuentran en proceso de reorganización o liquidación judicial, versus las empresas medianas en las que más de la mitad de las constituidas (53%) se encuentran en las mismas condiciones de reorganización o liquidación judicial; la diferencia porcentual entre las pequeñas y medianas empresas fracasadas dista en 25 puntos, lo que pone en evidencia que tienden más al fracaso las pequeñas empresas frente a las de mediano tamaño. De igual manera determinó que si bien es cierto que el territorio con mayor número de empresas fracasadas es Bogotá D.C. (39.6%), seguido por Antioquia con el 27.1% y el Valle del Cauca con un 22.9%, el Valle del Cauca ocupó el primer lugar de empresas fracasadas versus empresas sanas, en razón de que el 85% del total de las PYMES estudiadas en dicho territorio fueron clasificadas como fracasadas.

Al plantear el problema de investigación es necesario recoger las principales conclusiones aquí expuestas, en primer lugar, si bien existen causales establecidas por la ley para la disolución y liquidación de una sociedad, en las MIPYME los motivos por los cuales los empresarios toman la decisión de cerrar la empresa están relacionados con el carácter personal de la misma, pues no importa si es una empresa de capital o de personas, estas micro y pequeñas empresas están supeditadas a las decisiones de sus socios o accionistas quienes usualmente son los mismos administradores y gerentes dado el tamaño de dichas compañías. Frente a un demostrado alto índice de fracaso empresarial, en especial en el Valle del Cauca, así como el impacto socio-económico, se hace necesario analizar qué elementos se deben considerar en el proceso de la toma estratégica de la decisión de disolución y liquidación voluntaria de las MIPYME a partir del estudio de caso de tres empresas del sector construcción de la ciudad de Cali.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Qué elementos se deben considerar en el análisis del proceso de la toma estratégica de la decisión de disolución y liquidación voluntaria de las MIPYME desde el estudio de caso de tres empresas del sector construcción de la ciudad de Cali?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Analizar los elementos que se deben considerar en el proceso de la toma estratégica de la decisión de disolución y liquidación voluntaria de las MIPYME desde el estudio de caso de tres empresas del sector construcción de la ciudad de Cali

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los elementos que determinaron el proceso de toma de decisión de disolver y liquidar tres empresas del sector de la construcción en la ciudad de Cali
- Diagnosticar las consecuencias económico-sociales de la disolución y liquidación voluntaria en las tres MIPYME objeto de estudio.
- Identificar la importancia de la toma oportuna de la decisión estratégica de disolución y liquidación voluntaria en las MIPYME del sector de la construcción en la ciudad de Cali.

Los objetivos específicos aquí descritos se desarrollarán a lo largo de este trabajo de investigación de la siguiente manera, los capítulos 2 (Análisis del entorno del sector de la construcción en Cali), 3 (Análisis interno de las empresas objeto de investigación) y 4 (Análisis DOFA), están encaminados a identificar los elementos que determinaron el proceso de toma de decisión de disolver las tres empresas objeto de estudio - objetivo 1- y a diagnosticar las consecuencias económico-sociales de la disolución y liquidación voluntaria de las mismas – objetivo 2-. El capítulo 5 (Análisis del proceso decisorio de disolución y liquidación de las empresas objeto de estudio) aborda de manera directa el objetivo específico 3.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La disolución y puesta en marcha de la liquidación de una empresa, es un tema que generalmente, se asocia entre los administradores y el mundo de los negocios con el fracaso. No obstante, son múltiples las causas que generan el cierre de las compañías por lo que se hace necesario abordarla desde un punto de vista pragmático, que permita a los administradores asumir el análisis del proceso de la toma de esta decisión no desde la frustración, sino como la oportunidad para darle fin de manera responsable a un negocio que ha llegado a su terminación.

Se hace necesario estudiar si genera un menor impacto económico negativo disolver para liquidar la empresa una vez ha llegado o está próxima al punto de “no retorno”, que seguir adelante con un conglomerado económico que genera más costos y gastos que ingresos o que su objeto social se ha vuelto inviable, lo que a mediano y largo plazo según las reglas de la experiencia⁴, generaría un efecto de *bola de nieve*, pues los pasivos terminan arrastrando los activos y el déficit convierte en inviable a la compañía.

A nivel social, el efecto negativo se causa en el grupo humano que compone la empresa es superior cuando ésta no se cierra a tiempo o no se programa dicho cierre, puesto que la compañía tiende a quedarse sin la liquidez necesaria para la cancelación

de sus obligaciones, lo que se traduce en retraso en los pagos de los trabajadores o despidos sin planeación; caso contrario a lo anterior ocurre cuando la disolución y liquidación empresarial se aborda con responsabilidad social, producto de un oportuno proceso de toma de decisiones.

Ahora bien, se pretende abordar el tema de la disolución y liquidación empresarial desde el proceso de la toma de decisiones, en razón a que se hace necesario que de manera previa se elabore una estructura decisoria para llegar a la determinación de disolver para liquidar una empresa. Al ser el hecho de cerrar una compañía complejo y el impacto que esto genera ser alto, dicha decisión debe estar suficientemente justificada, siendo responsabilidad de los administradores generar el menor impacto negativo posible tanto a los socios o accionistas como a los trabajadores, el Estado, proveedores y terceros.

Chiavenato, 2001, P 169, indica que *“existe la mentalidad simplista de solucionar los problemas a medida que surgen en las empresas, lo cual las torna más reactivas que proactivas ante los acontecimientos, respecto de los eventos que ocurren en un mundo repletos de cambios”*. Continúa explicando, Chiavenato, 2001, que el proceso de toma de decisiones en una empresa a nivel general se caracteriza porque, quien la toma evita la incertidumbre, sigue las reglas ya estandarizadas para tomar decisiones, procurando mantener las ya preestablecidas por la empresa, reglas que sólo se redefinen cuando sufren presiones o se enfrenta la realidad de la compañía a una crisis; este tipo de decisión, es decir, la de disolver para liquidar una empresa se da a nivel institucional por lo que se entiende como una decisión estratégica al estar obligada a ser disertada y ejecutada por el más alto nivel en la compañía.

Liquidar una empresa es en sí mismo un camino difícil, las normas y las instrucciones empresariales, están dirigidas a empujar y procurar que la empresa sobreviva, no en vano el artículo 1 de la Ley 1116 de 2006 de Colombia (Régimen de Insolvencia), dictamina que: “El régimen judicial de insolvencia regulado en la presente ley, tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la

empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor”, al igual que constantemente se están promoviendo leyes y decretos con el ánimo que sirvan de vehículo para impulsar la creación y sostenimiento empresarial, como lo son la ley 2069 de 31 de diciembre 2020 (Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia), Decreto 772 3 junio 2020, Decreto 939 del 19 de agosto de 2021, entre otros, así como también los múltiples cursos, seminarios y diplomados que dictan las Cámaras de Comercio, en pro de ese mismo fin. Por lo anterior, es necesario que se aborde el tema de la disolución y liquidación empresarial de manera responsable, encaminado a generar el menor impacto negativo posible en el entorno.

Este estudio se enfoca en pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) por representar, según datos del Ministerio del Trabajo (2019), entre el 90% y el 93% de la totalidad de sociedades que son constituidas en Colombia⁵ y según estadísticas más recientes de Confecámaras⁶ alrededor del 99%, así como también porque son las más vulnerables al no tener un músculo financiero sólido y depender, muchas de ellas, de los préstamos bancarios y del capital personal de los empresarios; según datos de la Cámara de Comercio de Cali⁷, *la tasa de supervivencia de la microempresa es del 34,4% mientras que las empresas pequeñas llegan al 67,2% y las medianas al 69,1%*; según dicha entidad, de 100 empresas que se formaron formalmente en el año 2012 sólo 34 sobrevivieron los 5 años siguientes.

Pretende entonces este trabajo de investigación aportar a que los administradores puedan avizorar a tiempo la muerte (liquidación) de una empresa, de manera responsable no sólo con los socios o accionistas, sino también con el conglomerado y entorno empresarial en general; siendo esta la oportunidad para reconocer que es posible asumir el cierre empresarial como la consecuencia inevitable ante cierto tipo de circunstancias y que termina siendo benéfico, si ha sido producto de un proceso responsable y estratégico de toma de decisiones; analizando en debida forma los elementos que componen el proceso decisorio de disolver para liquidar la sociedad.

Para abordar el tema aquí expuesto, es necesario realizar una revisión conceptual de los términos que se utilizarán en el desarrollo de este trabajo de investigación, así como explicar los alcances de cada uno de ellos, como se hace a continuación.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

Un concepto es una idea general aplicada a muchas manifestaciones específicas, es una síntesis abstracta de propiedades compartidas por los miembros de una categoría de fenómenos sociales, los cuales constituyen los componentes cruciales de los marcos analíticos, que a su vez, se derivan de las ideas, es decir, del pensamiento teórico acerca de la vida social (Gómez Mendoza et al., 2010 P. 99), En este punto se estudiarán, desde sus componentes y principales características, los conceptos de *planeación empresarial* y *proceso decisorio*, con el fin de tener claridad y consenso sobre la significación de los términos clave aquí utilizados.

El concepto de planeación empresarial se divide en tres niveles generales, que están directamente relacionados con la capacidad del individuo o colectivo que toma la decisión; a su vez, el proceso decisorio se puede clasificar según su tipo, el nivel jerárquico empresarial, las condiciones de certeza, riesgo o incertidumbre que enmarcan el proceso, así como también se puede clasificar según su forma. De manera complementaria y con el fin de exponer el contexto empresarial en que se toman las decisiones empresariales, se abordarán los conceptos de ciclo de vida empresarial, tipos de liderazgo y estructura organizacional, los cuales proporcionan un escenario más amplio y detallado de las condiciones en las que se presentan los procesos de toma de decisiones en las empresas. Para iniciar, se empezará describiendo el concepto de planeación empresarial.

1.5.1. Planeación Empresarial

Un plan es un curso de acción predeterminado en un periodo específico y representa una respuesta proyectada a un ambiente anticipado para conseguir un conjunto específico de objetivos previamente determinados. Puesto que un plan describe un curso de acción, requiere dar respuestas a las preguntas *qué, cómo, cuándo, dónde y quién*. (Chiavenato, 2001). Visto desde su aspecto formal, planear es simular el futuro deseado y establecer con anticipación los cursos de acción y medios más idóneos para desarrollarlo. Así las cosas, la planeación consiste en la toma anticipada de decisiones sobre qué hacer antes de emprender la acción necesaria.

Según Chiavenato, 2001, planear es una relación entre las actividades por realizar y el tiempo que se dispone para desarrollarlo, la planeación se preocupa por el futuro, estableciendo esquemas que funcionan como medio de orientación del proceso de toma de decisiones, con el fin de darle mayor racionalidad y restarle incertidumbre. La planeación desde el enfoque de Chiavenato constituye la primera función de la administración y se identifica en tres niveles:

Institucional – Planeación estratégica: En este punto se evalúan las fortalezas y limitaciones de la empresa, se hace un mapa ambiental y se dicta el curso de la dirección general de la misma.

Intermedio – Planeación táctica: En esta planeación se interpretan las decisiones estratégicas y se traducen a planes concretos a nivel departamental en la empresa.

Operacional – Planeación operacional: A nivel operacional se subdividen los planes para cada departamento en los que se especifican tareas en concreto.

Tabla 1.
Niveles de planeación en términos de división del trabajo empresarial.

NIVELES DE PLANEACIÓN EN TÉRMINOS DE DIVISIÓN DEL TRABAJO EMPRESARIAL					
Nivel empresarial	Nivel de planeación	Alcance	Extensión	Grado de Incertidumbre	Implicación de las decisiones
Institucional	Estratégico	La empresa como totalidad	Largo plazo	Elevado, debido a las coacciones y contingencias que no pueden preverse	Son decisiones que se toman a nivel institucional y se encuentran encaminadas a dictar el rumbo de la compañía. Al tomarse en un entorno alto de incertidumbre el proceso decisorio es más complejo y su resultado contiene mayor grado de riesgo.
Intermedio	Tácito	Un área específica de la empresa (un departamento o una división)	Mediano plazo	Limitación de las variables involucradas para reducir la incertidumbre y permitir la programación de tareas.	Es el conjunto de toma de decisiones con propósitos más limitados, plazos cortos, áreas no tan amplias y niveles medios, con afectación a niveles inferiores. Son decisiones que se toman a nivel departamental con aplicación a nivel operacional.
Operacional	Operacional	Una tarea u operación específica	Corto plazo	Reducido, gracias a la programación y racionalización de todas las actividades.	Es un sistema de toma de decisiones predeterminadas, puesto que a este nivel se ejecutan los procesos decisorios preestablecidos.

Nota. La tabla presenta los diferentes niveles de planeación. Fuente: Adaptación. Chiavenato. Administración – Proceso Administrativo 3ra edición. Administración (teoría – proceso – práctica) 2001

Al estar dividida la planeación empresarial en tres grandes grupos: institucional, intermedio y operacional, la concepción y desarrollo del proceso decisorio es diferente en cada uno de los niveles, siendo más limitado el operacional pero con mayor grado de certeza y más estratégico o con mayor capacidad de inventiva, en nivel institucional, es decir, con mayor capacidad de creación, pero así mismo, con mayor grado de incertidumbre. Es entonces en el nivel institucional en el que se toman las decisiones que determinan el rumbo de la empresa, es en este nivel, en el que se toma la decisión de disolver y liquidar una sociedad.

Para entender cómo se toman las decisiones, es importante conocer el proceso, estudiar cómo está compuesto y cuáles son sus características generales principales, así como detallar sus tipos, para utilizarlo de manera óptima y acertada.

1.5.2. El Proceso Decisorio:

El proceso decisorio, consiste en una serie de pasos no lineales que permiten a un individuo o colectivo, analizar un problema en la búsqueda de darle solución o no, es decir, de resolverlo, ya sea mediante la ejecución de algún acto o no “hacer nada”. De igual forma el proceso decisorio permite determinar si existe o no posibilidad de resolver el mencionado problema, el cual de manera previa e inicial debe ser el principal objeto de análisis.

El proceso de toma de decisiones, de manera general, consta de (i) Reconocimiento del problema, (ii) Búsqueda de información, (iii) Análisis del problema, (iv) Evaluación de opciones, (v) Decisión. En principio se debe reconocer que existe un problema, pues es necesario establecer cuál es la situación que se pretende resolver o con la que no existe conformidad; en segundo lugar, se debe realizar una búsqueda de información que permita determinar cuáles son los factores que componen, afectan y se derivan del problema, si estos son internos (son controlados por los agentes pasivos del problema) o son externos (no se tiene control sobre ellos); posteriormente se debe realizar un análisis del problema, con base en los factores anteriormente mencionados, esto con el fin de evaluar las posibles opciones de acción y finalmente tomar la decisión que se considere más conveniente.

Las decisiones en relación a quién las elabora y ordena su ejecución, pueden ser individuales o grupales, así mismo el proceso decisorio también obedece a niveles que están relacionados con la planeación empresarial, también se debe tener en cuenta cuáles son las condiciones bajo las que se lleva a cabo el proceso decisorio y, relacionado con todo lo anterior, la forma en que se toma la decisión.

Decisiones individuales y grupales: En cuanto su forma, la toma de decisiones, se dividen en dos grandes grupos: *individuales* y *colectivas* (Lámbarry Vilchis et al., 2010):

- **Individual:** La toma de decisión individual se refiere a aquella que ejecuta el trabajador de acuerdo con la función y rol que desempeña en la Compañía; ésta recae sobre una sola persona, quien a su vez se encuentra limitado o facultado para ejecutar una decisión programada o realizar un proceso en la búsqueda de la mejor alternativa, como más adelante se explicará.

- **Grupal:** En este caso, el proceso decisorio se conforma por dos o más personas, quienes son los encargados de realizar el análisis respectivo y las proyecciones que derive en la toma de decisión que llevará al resultado esperado.

En este punto, se pueden determinar dos tipo de decisiones colectivas, las *organizacionales* y las *interorganizacionales*; las primeras hacen referencia a cuando el proceso involucra a dos o más partes interesadas, dentro de una misma compañía, en la cual los resultados esperados son similares y los factores que afectan el proceso decisorio son diferentes, finalmente las *interorganizacionales* son las que hacen referencia a procesos decisorios que involucran grupos humanos con intereses en ocasiones contrapuestos, lo cual requiere la evaluación interactiva de resultados para procurar el mejor escenario.

- **Niveles en los tipos de decisiones:**

En el marco de la teoría del comportamiento, el administrador no es el único que toma las decisiones, pues todas las personas que hacen parte de la organización, en todos los niveles jerárquicos, en desarrollo de sus funciones, se encuentran continuamente tomando decisiones relativas a su trabajo, por lo que, según esta teoría, *la organización es un complejo sistema de decisiones*. (Chiavenato, 2006, P 299)

Así como se plantearon tres niveles en la planeación empresarial, consecuentemente existen tres niveles de tipos de decisiones:

- **Decisiones estratégicas**, cuya característica clave es que son centralizadas, no repetitivas y no programadas.
- **Decisiones administrativas - intermedias**: Están relacionadas con la estructura y configuración organizacional de la empresa, la asignación y distribución de recursos; entre sus características claves están que median entre las decisiones estratégicas para aterrizarlas en las operacionales.
- **Decisiones operacionales**: Se relacionan con la selección y orientación del nivel operacional que se encarga de realizar la tarea técnica, son decisiones descentralizadas, repetitivas y programadas.

Condiciones bajo las cuales se toma una decisión: La toma de decisión va ligada de manera directa a la capacidad del individuo o colectivo para ordenar o ejecutar la acción, que a su vez depende de las condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre del problema, según Hellriegel, Jackson y Slocum (2006), dichas condiciones se explican de la siguiente manera:

- **Certidumbre**: Cuando en el proceso se pueden identificar avances, elementos y su impacto potencial con previsión total, en las decisiones tomadas bajo condición de certidumbre, quien toma la decisión tiene completo conocimiento de las consecuencias o los resultados de las diversas alternativas, resultando más fácil tomarla, en razón a que cada alternativa puede asociarse rápidamente a los resultados que puede producir. Esta es una situación excepcional y no es la regla, se da usualmente en el nivel operativo.
- **Riesgo**: A medida que el acceso a la información disminuye, la condición de riesgo aumenta. Teniendo en cuenta que un proceso de toma de decisiones se basa en

probabilidades objetivas (claras) o probabilidades subjetivas (intuición y juicio), las soluciones o alternativas van a variar entre los extremos de estar seguros (certidumbre) y estar frente a factores que inicialmente no pudieren haber sido reconocidos (incertidumbre); lo que lleva a un resultado cuya oscilación varía en proporciones muy similares entre ser favorable o no. Una condición de riesgo es aquella en la que se conocen parcialmente los elementos que componen el proceso decisorio.

Incetidumbre: Se está ante condiciones de incetidumbre cuando la persona o personas que toman la decisión poseen poca o ninguna información sobre los factores que afectan el proceso decisorio, consecuencia de dicha incetidumbre, estas personas sólo podrán basarse en la *especulación razonable* de los posibles resultados de la decisión. Esta es una situación típica que se presenta a nivel institucional.

Clasificación de las decisiones respecto su forma: Respecto de su forma, las decisiones pueden clasificarse en programadas y no programadas:

Decisiones Programadas - Calculadas: Son repetitivas, bien definidas, por lo que existen procedimientos preestablecidos y conocidos para la solución del problema; son tomadas de acuerdo con reglas y procedimientos establecidos.

- **No programadas – basadas en juicios:** Son nuevas y no están definidas, por lo tanto, no existen procedimientos para resolver el problema. Constituyen novedades y deben ser tomadas dentro de juicios que exigen delimitación, definición, análisis y diagnóstico del problema o la situación existente, lo anterior, a partir de la recolección de hechos y datos, en la búsqueda de soluciones alternativas que son comparadas de cara a la proyección de una solución que mejor satisfaga los objetivos propuestos.

-

Tabla 2.
Características de las decisiones programadas y no programadas

Características de las decisiones programadas y no programadas	
Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Son calculadas y rutinarias	Basadas en juicios
Datos adecuados	Datos inadecuados
Datos repetidos	Datos nuevos
Condiciones estáticas	Condiciones dinámicas
Certezas	Incertidumbre
Se basa en reglas o métodos establecidos	Juicio personales

Nota. La tabla presenta las características en la toma de decisiones: programadas y no programadas. Fuente: Figura 7.3 “Características de las decisiones programadas y no programadas. Chiavenato. Administración – Proceso Administrativo 3ra edición. Administración (teoría – proceso – práctica) 2001

Para abordar el estudio del proceso decisorio, es importante identificar en el problema de investigación, si la decisión la toma un grupo o un individuo, a qué nivel se toma la decisión, cuáles son las condiciones bajo las que se toma y finalmente clasificarla respecto de su forma; previo a lo anterior se debe estudiar el sector económico de la empresa objeto de estudio y la empresa misma, para identificar cómo fue aplicada la planeación empresarial. Así como también entender el ciclo de vida de las empresas y así mismo identificar en qué fase se encontraban al momento de desarrollar el proceso de toma de decisión de disolución y liquidación.

1.5.3. Ciclo de vida empresarial

Las empresas, según (Adizes, 1994), tienen ciclos de vida muy similares a los de los seres humanos, sin embargo, estos no se determinan por el tamaño y el tiempo de la misma, sino por el estado de en que se encuentre; así pues, una empresa “joven” hace alusión a que la misma puede cambiar con relativa facilidad dado su bajo nivel de control, por lo que es difícil predecirla, una empresa “vieja” implica que, aunque tiene capacidad de control es inflexible es decir, tiene poca propensión al cambio. Es posible también que la empresa sea flexible y tenga capacidad de control, por lo que se considera que tiene

tanto las ventajas de la “juventud” como de la madurez, a esa fase se le denomina “plenitud”.

Para identificar el punto del ciclo de vida de las empresas objeto de estudio en este trabajo de investigación, se tomará el modelo planteado por (Adizes, 1994), citado por Chiavenato en su libro “Planeación estratégica” (Chiavenato, 2017, P. 226), el cual se explicará a continuación:

- **Noviazgo:** Es la primera parte, cuando a una persona o un grupo de ellas, plantean una idea de negocio, se estudia, estructura y posteriormente se concreta. Esta fase se caracteriza por ser de mucha actividad, sueños, ilusiones; por esta razón es importante cristalizar el enamoramiento del creador o creadores con el compromiso que da nacimiento a la empresa.
- **Infancia:** Mientras en el noviazgo las ideas eran el eje central de dicha etapa, en esta lo es la ejecución y producción para nutrir a la recién nacida organización, por lo que los recursos tanto económicos como físicos, mentales y emocionales, se encaminan a mantenerla con vida, enfocándose así la empresa hacia el producto. Es importante destacar que en este ciclo de vida, la empresa no tiene una estructura organizacional arraigada por lo que, advierte (Adizes, 1994), que si su fundador fallece nadie está capacitado para asumir el liderazgo.
- **Go-Go:** En esta etapa se han superado las crisis de la infancia, el fundador logró consolidar ventas y en este punto la organización no sólo está sobreviviendo sino que está fortaleciéndose; en esta fase la empresa se orienta más al mercado. Es importante señalar que es posible que en este punto aparezca la arrogancia lo que puede distorsionar la percepción de la realidad creyéndose “invencible”, lo que acarrea problemas y deriva en unas de las “trampas del fundador”

Describe (Adizes, 1994), la “trampa del fundador” que puede derivar en “trampa de familia”, como aquella que sucede cuando una persona quien en muchas ocasiones es el miembro de la familia dominante y creador de la empresa, asume su control no por sus competencias sino porque es el dueño del capital, es decir al compañía no ha separado la propiedad de la dirección.

Menciona (Adizes, 1994), que en esta fase existe una crisis importante en la que la arrogancia, el rápido crecimiento, la carencia de estructura organizacional, políticas y presupuestos y la toma de decisiones centralizada, hacen que la empresa muera.

- **Adolescencia:** La adolescencia es el segundo nacimiento de la empresa ya separada de su fundador, es una etapa que según (Adizes, 1994), se caracteriza por el conflicto y la inconsistencia, tres de los puntos clave de este ciclo son: i) la delegación de autoridad; ii) cambio de liderazgo y iii). El replanteamiento de metas.

- **La plenitud:** Es el punto óptimo del ciclo de vida empresarial pues existe equilibrio entre el control y la flexibilidad. En esta fase los sistemas de la empresa se encuentran integrados y son funcionales, existe estructura organizacional, se encuentra vigente una visión institucionalizada que va de la mano de la creatividad, se realiza planificación y se hace seguimiento de ejecución, existe capacidad de previsión, hay equilibrio entre aumento de ventas y rentabilidad y es posible que la empresa de vida a nuevas organizaciones “infantiles”. No significa lo anterior que no existan problemas, siendo los más recurrentes la falta de personal cualificado.

- **Aristocracia:** En esta etapa empieza a haber un deceso en la flexibilidad, la tradición empieza a ser más fuerte, la empresa se comienza a “petrificar” en las costumbres, que se ven reflejadas en la forma de vestir de sus miembros, en cómo se comunican, en la utilización de los espacios, etc. De igual manera, se empiezan a callar los problemas, negando la realidad o interpretándola de tal manera que se desconocen

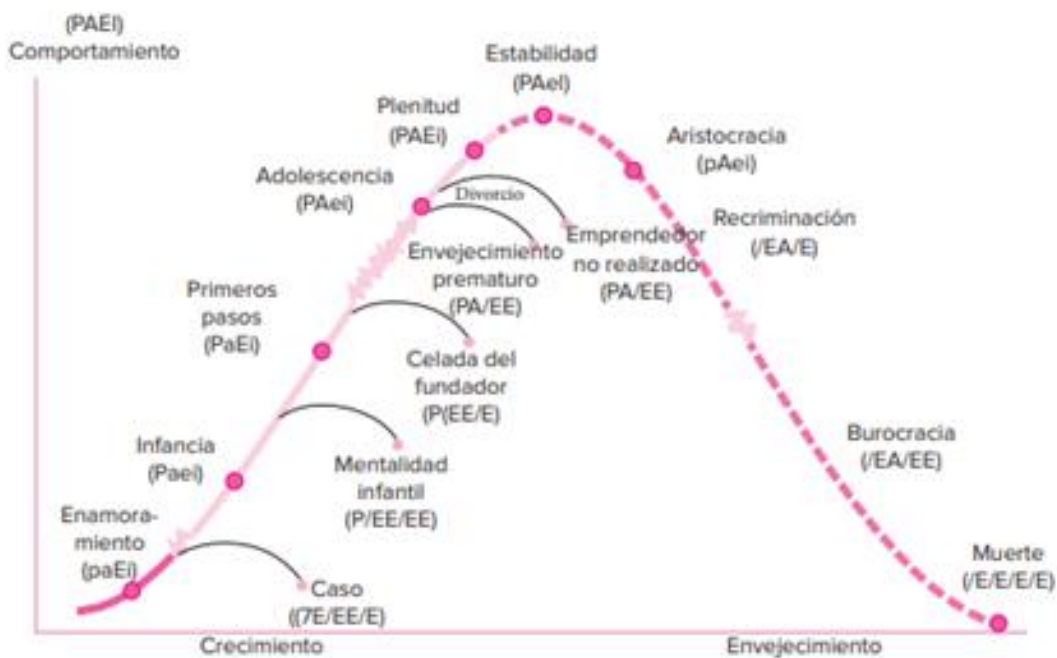
las variaciones del mercado, asumiendo los retos con un enfoque de aumento de ingresos (alza en precios) más no en el recorte de costos.

Una empresa que se encuentra en fase de aristocracia tiene finanzas fuertes, una buena posición en el mercado y buena liquidez; sin embargo el arraigo a las costumbres y a la tradición, hace que se torne inflexible. Cuando ya no es posible que la compañía se mantenga a flote mediante el aumento de precios para generar ingresos y como consecuencia empieza a perder su posición en el mercado pues ya no es competitiva, se abre paso a la siguiente fase “burocracia temprana”

- **Burocracia temprana:** El recurso humano de la empresa empieza a centrarse en descubrir “quien tuvo la culpa”, descuidando así al cliente externo, los recursos económicos empiezan a escasear lo que genera una situación de incertidumbre en la que los directivos se enfocan en su propia supervivencia más que en la de la organización.
- **Burocracia:** En esta etapa existe abundancia de sistemas, está desconectada de su entorno, no hay autocontrol, empiezan a haber reprocesos consecuencia que la estructura organizacional es muy robusta y con pocos resultados funcionales. En conclusión, en esta etapa reina el caos. No obstante lo anterior, es posible que esta empresa prolongue su vida en el tiempo, incluso años, según (Adizes, 1994), esto ocurre cuando tienen la capacidad de seguir operando aisladas del entorno, como por ejemplo monopolios u organismos oficiales que por presiones políticas nadie se atreve a cerrarlas dada su capacidad para ofrecer empleo; asemejándose esta fase a “un estado de coma” que finalmente resulta muy costosa.
- **Muerte:** La muerte sucede cuando nadie está comprometido con la organización, cuando los recursos resultan ya insuficientes incluso para la supervivencia. La muerte puede darse tanto en la fase burocrática como en la burocracia temprana.

Figura
Ciclo de vida empresarial según Ichak Adizes 1994.

1.



Nota. La figura presenta el ciclo de vida empresarial. Fuente: (Chiavenato, 2017, P 227)

El concepto de ciclo de vida permite identificar en qué momento de la vida organizacional de las tres empresas objeto de estudio se dio el proceso decisorio de liquidación de la misma, esto para dar un contexto más amplio y así entender bajo qué escenario se presentaron las situaciones que dieron lugar al cierre. De igual manera, se abordará a manera de contexto, los tipos de liderazgos según Chiavenato.

1.5.4. Estilos de liderazgo:

En las teorías de estilo de liderazgo se estudia el comportamiento del líder frente a quien está subordinado, haciendo referencia a lo “que hace” el líder, Chiavenato en Introducción a la Teoría General de la Administración (Chiavenato, 2006), expone tres estilos principales de liderazgo:

- **Liderazgo autocrático:** Las decisiones están centralizadas en el líder y sus decisiones son impuestas al grupo
- **Liderazgo liberal:** Las decisiones son delegadas al grupo por parte del líder y este no ejerce ningún tipo de control sobre las mismas.
- **Liderazgo democrático:** El líder orienta al grupo e incentiva la participación activa y propositiva de las personas en el proceso decisorio.

No obstante lo anterior, plantea de igual manera (Chiavenato, 2006) que dentro de las teorías que conceptualizan el liderazgo se encuentra la “situacional”, que plantea que no existe un único estilo de liderazgo válido en cualquier situación sino que este obedece al contexto, pues cada situación en particular requiere un tipo de liderazgo específico. Menciona (Chiavenato, 2006), que para evaluar qué estilo de liderazgo adoptar según las circunstancias, es necesario tener en cuenta estas tres “fuerzas”:

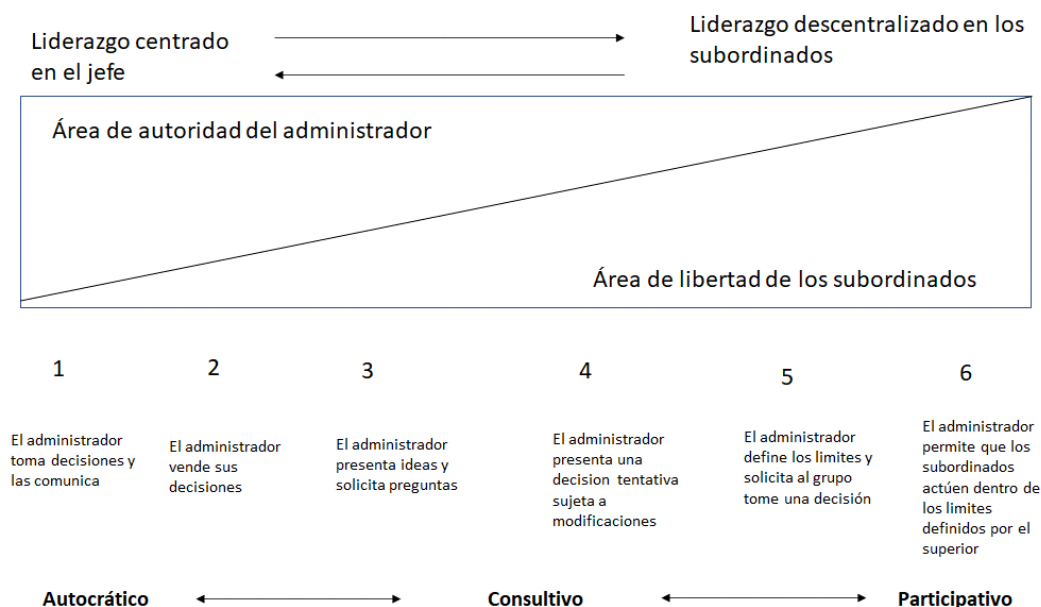
- a. Fuerzas situacionales: Está relacionada con el tipo de empresa, sus valores, el tipo de problema a resolver y el tiempo que se tiene para hacerlo.
- b. Fuerza en el gerente: Valores y convicciones personales, confianza en los subordinados.

- c. Fuerza en los subordinados: Necesidad de autonomía y deseo de asumir responsabilidad, nivel de tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, conocimiento y experiencia del trabajador.

A continuación, en la figura 2 que expone los patrones de liderazgo:

Figura
Patrones de liderazgo

2.



Nota. La figura 2 presenta patrones de liderazgo. Fuente: (Chiavenato, 2006, p 109)

Finalmente, es importante resaltar que para adoptar un estilo de liderazgo en un momento determinado, se debe tener cuenta el tipo de actividad a realizar, por ejemplo, si son tareas rutinarias y repetitivas, podría utilizarse un liderazgo más “autocrático”; así como también, un líder puede asumir diferentes estilos de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados y diferentes estilos de liderazgo frente a un mismo subordinado; según cada situación. Para el análisis de las situaciones en que se puede encontrar el administrador al momento de asumir el tipo de liderazgo aplicado, es necesario evaluar las clases de estructura organizacional, como se hará a continuación:

1.5.5. Estructura organizacional

Para (Chiavenato, 2009), la estructura organizacional de la compañía es la que indica de manera formal, la manera en que se adecuarán y coordinarán las tareas dentro de la misma. Para identificarlas, describe tres modelos básicos: Estructura Simple, Burocrática y Matricial, así:

A. Estructura simple: Es el más elemental de las tres estructuras organizacionales, común en compañías pequeñas o en formación y presenta según (Chiavenato, 2009), las siguientes características generales:

- *Centralización de la autoridad:* El propietario de la empresa es el director general y en esa persona se concentra la toma de decisiones y no se delega.
- *Sencillez:* Es una estructura no muy formalizada, con pocas reglas y normas que si bien es cierto tiene responsabilidades bien definidas esta empresa funciona con base en la improvisación.
- *Estructura jerárquica:* Estructura con sólo o uno o dos niveles jerárquicos, de manera plana y horizontal.
- *Escaso grado de departamentalización:* Esto en razón a que las tareas que desempeña la empresa no son complejas, hay poca especialización y departamentalización sencilla.
- *Amplio margen de control:* El gerente general tiene capacidad de control sobre todas las personas.

- *Agilidad y flexibilidad:* Consecuencia de su estructura pequeña y simple, la organización responde rápidamente a las condiciones del entorno y se torna flexible para acomodarse al cambio.

Entre las limitaciones que expone (Chiavenato, 2009) en este tipo de estructuras, es que cuando el fundador/gerente general toma todas las decisiones, tiende a estancar el crecimiento de la organización, puesto que el hecho de que todas las tareas dependan de una sola persona le vuelve indispensable y genera riesgos para la compañía.

B. Burocracia: En una estructura burocrática existen tareas sumamente rutinarias, estandarizadas y muy formales, que se agrupan por departamentos especializados con poco margen de control y toma de decisión relacionada a la cadena de mando. Las características de este tipo estructura organizacional son:

- *Racionalidad:* Se evidencia en la consecución de los objetivos de la empresa.
- *Puestos definidos con precisión:* Quienes ejercen su puesto de trabajo conocen a cabalidad las actividades propias de su cargo.
- *Rapidez en la toma de decisiones:* Esto consecuencia del alto grado de estandarización, pues cada miembro de la empresa conoce lo qué debe hacer y los canales de comunicación y procedimientos se encuentran preestablecidos.
- *Interpretación unívoca:* La información se entrega sólo a quien debe recibirla y se garantiza su interpretación por medio de reglamentos escritos preestablecidos.

- *Rutinas y procedimientos uniformes:* Esto facilita la estandarización y reducción de costos y errores.
- *Continuidad de la organización:* Esto se asegura mediante la sustitución del personal, pues prima el cargo.
- *Constancia:* Las decisiones son de carácter programadas.
- *Confiabilidad:* El negocio se dirige y desarrolla con base a las reglas ya establecidas y los casos similares se trabajan de manera ya conocida, las decisiones son previsibles y el proceso de toma de decisión es despersonalizado.

Entre las limitaciones del modelo de estructura organizacional burocrático se encuentran que, la especialización de cada departamento hace que se enfoque en sus propios objetivos sin tener en cuenta los demás es decir la empresa como un todo, ocasionando inclusive detrimento de unas áreas a causa del beneficio de otras; lo anterior lleva a la separación de las mismas y generación de conflictos. La rigidez también constituye una limitación en este tipo de estructuras, pues estas tienden a tener dificultades en la adaptación pues existe una latente aversión al cambio lo que no permite dar paso a la innovación tan necesaria para la competitividad empresarial.

C. Estructura matricial: Es una estructura organizacional mixta que combina dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos (Chiavenato, 2009), lo que genera una doble línea de autoridad; lo que se traduce en que cada persona tiene doble subordinación dividida entre las instrucciones de los gerentes funcionales y los gerentes de producto. Este tipo de estructura es usualmente utilizada en compañías complejas, en las cuales las funciones deben estar especialmente sincronizadas con los productos y servicios que se ofrecen al público. Sus características principales son:

- Al tener la doble línea de mando, facilita la coordinación de los especialistas funcionales y de productos, neutralizando debilidades de ambas cadenas de mando.
- Facilita coordinación de tareas complejas e interdependientes, permitiendo la especialización de estas.
- Integración de especialistas, lo cual mejora la comunicación al interior de la empresa y aumenta la flexibilidad de la compañía en la adaptación al cambio.
- Evita el monopolio de departamentos, pues utiliza los talentos individuales en el desarrollo del negocio.
- Permite el uso de recursos de la empresa de manera más eficiente.

Dentro de sus limitaciones, debe tenerse en cuenta que al tener cada subordinado dos jefes es necesario que la comunicación sea fuerte de lo contrario podrían existir contradicciones o confusiones.

Ahora bien, teniendo claros los conceptos aquí descritos que hacen referencia al funcionamiento una compañía, los tipos de liderazgo, proceso decisorio y ciclo de vida, es importante clasificar la empresa en cuanto su tamaño, para el caso que ocupa a esta investigación, es la ley normativa la que determina las condiciones para determinar el tamaño de una empresa, así como también establece algunas de las condiciones bajo las cuales se debe tomar la decisión de disolver para liquidar y el procedimiento que se debe surtir durante la disolución empresarial para llegar a la liquidación y cierre de la misma; por estas razones es importante conocer el marco legal que encuadra a la presente investigación.

1.6. MARCO LEGAL

Para catalogar la empresa como Micro, Pequeña y Mediana (MIPYME), se deben tener en cuenta los lineamientos generales que las enmarcan dentro de dichas clasificaciones, siendo este un punto de partida para identificar su estructura y cómo en ella se conforma la planeación estratégica y consecuente proceso de toma de decisiones; más adelante se realizará análisis normativo general de las causales de disolución empresarial para entender la base sobre la cual inicia el proceso de toma de decisión de disolver para liquidar una compañía.

1.6.1. MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa):

La ley 590 del 2000, mediante la cual se establecieron normas para promover el desarrollo de las MIPYME, indicó en el artículo 2 cuáles son los criterios para establecer si una empresa es micro, pequeña o mediana; más adelante la Ley 1450 de 2011, modificó dicha definición indicando los criterios que se debían usar para establecer el tamaño de la empresa (número de trabajadores, valor de ventas brutas anuales y valor de activos sociales); no obstante lo anterior, por medio del Decreto 957 del 5 de junio de 2019, se establecieron criterios más específicos que ya no dependían del número de trabajadores o el valor de los activos, sino de los ingresos por la operación ordinaria del negocio con corte al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, los cuales se resumen así:

Tabla 3.
Clasificación tamaño empresarial en Colombia

CLASIFICACIÓN TAMAÑO EMPRESARIAL COLOMBIA			
	SECTOR		
TAMAÑO	MANUFACTURERO	SERVICIOS	COMERCIO
MICRO	0 - 23.563 UVT	0 - 32.988 UVT	0 - 44.769 UVT
PEQUEÑA	Superior a 23.563 UVT - 204.995 UVT inclusive	Superior a 32.988 UVT - 131.951 UVT inclusive	Superior a 44.769 UVT - 431.196 UVT
MEDIANA	Superior a 32.988 UVT - 1.36.565 inclusive	Superior a 121.951 - 483.034 UVT inclusive	Superior 431.196 UVT - 2.160.692 UVT inclusive

Nota. La tabla presenta la clasificación de empresas según su tamaño. Fuente: Elaboración propia con base en el artículo 2.2.1.13.2.1. Decreto 957 del 5 de junio de 2019

Se debe tener en cuenta que el mismo artículo 2.2.1.13.2.1. del mencionado Decreto 957 del 5 de junio 2019, también estableció que cuando los ingresos de la empresa provengan de más de uno de los sectores arriba indicados, se considerará la actividad del sector económico cuyos ingresos hayan sido más altos y, para el caso en que la actividad que desarrolle la empresa no corresponda de manera exclusiva a alguno de los enunciados en el cuadro anterior, se aplicarán los rangos previstos para el sector manufacturero.

Establece el artículo 2.2.1.13.2.3. del Decreto 957 de 5 de junio 2019, la definición de ingresos por actividades ordinarias como el equivalente al de ingresos por ventas brutas anuales, es decir aquellas que se originan en el curso de las actividades ordinarias de la operación empresarial y otras actividades que no son consideradas como de inversión o financiación. También indica la norma que, las empresas que cuenten con

menos de un año de existencia, sus ingresos por actividades ordinarias serán los obtenidos durante el tiempo de su operación con corte al mes inmediatamente anterior a la fecha en que se certifique el tamaño de la empresa.

Realizado el análisis normativo en Colombia, se encontró que en esta clasificación tuvo una primera definición en el año 2000, posteriormente en el año 2011 se hizo una modificación para finalmente en el año 2019 establecer criterios más objetivos y fáciles de identificar, como lo son el de ingresos por actividades ordinarias. Así las cosas, la población empresarial objeto de investigación está comprendido dentro de la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas.

1.6.2. CAUSALES DE DISOLUCIÓN EMPRESARIAL:

Los artículos 218 y 457 del Código de Comercio Colombiano, establecen de manera expresa las causales de disolución empresarial⁸, de tal forma que, si alguna empresa se llegare a encontrar en alguna de las situaciones indicadas en los numerales que conforman dichos artículos, deberán proceder de acuerdo a las normas existentes sobre disolución y liquidación de una sociedad o inclusive en algunos casos, determinadas entidades estatales como la Cámara de Comercio o Superintendencia de Sociedades, podrán decretar que la sociedad se encuentra disuelta y en estado de liquidación.

No obstante lo anterior, dentro de las causales numeradas por los mencionados artículos se encuentra la que serán abordada a lo largo del presente trabajo de grado, es decir, la causal de disolución *voluntaria*⁹, que es aquella que adoptan los socios o accionistas a voluntad según las mayorías establecidas en el Estatuto (contrato) social, esta decisión es tomada por el máximo órgano social (Asamblea de Accionistas o Junta de Socios), previa citación por parte del representante legal o Gerente (administrador), quien deberá exponer a los interesados las razones por las cuales se debe votar decidir la disolución y posterior liquidación de la Compañía.

Así las cosas, para la disolución y liquidación de una empresa en cuanto su forma, es posible identificar dos tipos de procesos decisorio, el programado en el que se incurre en una causal pre establecida y se debe seguir el procedimiento legal correspondiente o el no programado, que es cuando se encuentra ante una crisis y la administración deberá evaluar la situación con el fin de analizar las posibles soluciones incluso considerar el cierre de la compañía. Lo anterior, teniendo en cuenta, como ya se explicó anteriormente, que en Colombia las MIPYME en un alto porcentaje sus gerentes y administradores, son los mismos accionistas o socios.

Del presente análisis normativo se desprende entonces que la decisión de disolver para liquidar una empresa, puede ser una decisión de grupo o de individuo; es una decisión de carácter estratégica porque se toma a nivel institucional y define el rumbo de la compañía, las condiciones bajo las cuales se toma es de riesgo o incertidumbre, puesto que los factores que la determinan tanto internos como externos pueden variar o ser desconocidos y finalmente, respecto de su forma es una decisión de carácter NO programado, al exigir una estricta delimitación, definición, análisis y diagnóstico del problema o crisis que surge por situaciones de carácter novedoso o sobrevinientes.

Habiendo realizado el planteamiento del problema con los respectivos objetivos de la investigación e identificado los conceptos claves, junto con la normatividad que rige el presente trabajo de grado, se procede a estudiar el marco teórico bajo el cual se analizará el proceso liquidatorio de las tres empresas objeto de estudio, para identificar los elementos que determinaron y los que deberían haber determinado el proceso de toma de decisión estratégica de disolución y liquidación voluntaria en las MIPYME.

1.7. MARCO TEÓRICO

El proceso de toma de decisiones en las empresas ha sido estudiado por diferentes investigadores y conocedores de la ciencia administrativa, asumiendo posiciones más complementarias que contrarias, las cuales se enfocan dependiendo del tipo de decisión que se pretenda tomar, teniendo en cuenta el tipo de problema al que

se enfrenta y la capacidad de actuación o ejecución de personas que están llamadas a resolverlo (Lámbarry Vilchis et al., 2010). Dentro de las teorías de la toma de decisiones, se encuentra la de la *racionalidad limitada*, estudiada por varios autores, algunos de sus exponentes principales son Herbert Alexander Simon, Charles Kepner y Benjamin Tregoe y, Idalberto Chiavenato, estos últimos, cuyas ideas principales se explicarán a continuación.

1.7.1. Toma de decisiones - Herbert A. Simon

En los años 50's en medio de una época en la que se consideraba la "hiperracionalidad" como presupuesto base para la administración y la economía, Herbert Simon, estudió al ser humano como un ser no sólo con capacidad racional lo cual, ya se había reconocido, sino también como una persona dotada de intereses, pasiones y emotividad, características de las que no se puede desligar, por lo que llamó la atención de este punto en particular, en el proceso de toma de decisiones corporativo.

Uno de los principales aportes de Herbert Simon fue reconocer la racionalidad limitada del ser humano en el proceso de toma de decisiones, lo que, en contraposición del modelo racionalista que se venía manejando, le permitió observar los aspectos internos que son intrínsecos de la personalidad del administrador que determinan la toma de decisiones; estos limitantes Simon los enumeró como: i. incertidumbre, ii. Información incompleta y, iii. Complejidad. (Guedez Calderin, 2014). Su enfoque de análisis fue el "cómo" se toman las decisiones, para esto adoptó en su teoría, lo que llamó *racionalidad limitada del ser humano*.

La *racionalidad limitada*, hace referencia a que las personas toman decisiones de manera parcialmente racional, debido a las limitaciones cognitiva, de información y tiempo en el proceso decisorio. Dichas limitaciones tienen componentes internos y externos, los internos son los que están relacionados con la personalidad, aspectos

psicológicos del individuo y los intereses de la persona y los externos se encuentran ligados a los estímulos a los que la persona se ve expuesta por parte de la compañía.

Entre los supuestos de la racionalidad limitada de Simon están:

1. Que la información que se posee es imperfecta.
2. El poder afecta sobre la toma de decisiones.
3. Las preferencias personales afectan la toma de decisión
4. Las personas tienen capacidad cognitiva limitada
5. Limitación del tiempo para el análisis de las posibilidades y toma de decisión
6. Incertidumbre.

Para Simon, el proceso general de toma de decisiones se desarrolla en cinco etapas generales (Estrada Gallego, 2006):

- A. Identificar las ocasiones en las que exista una decisión a tomar.
- B. Posteriormente se debe inventar, desarrollar y analizar posibles cursos de acción.
- C. Se elige un curso particular de acción (toma de decisión) sobre todas las opciones posibles, desarrollando y estudiando las alternativas.
- D. Evaluar las alternativas
- E. Seleccionar la mejor alternativa

1.7.2. Toma De Decisiones – Kepner/Tregoe

El método Kepner/Tregoe fue desarrollado por Charles H Kepner y Benjamin B Tregoe en los años 60's, también es conocido como matriz Kepner Tregoe o matriz de perfil competitivo. Este modelo es del tipo racional, entre sus aspectos principales está la valoración y priorización del riesgo, puesto que el fin principal no es encontrar una solución perfecta sino la mejor opción posible, buscando lograr resultados con las más mínimas consecuencias negativas.

Este método es conocido como una forma de tomar decisiones imparciales, en la que se limitan los sesgos conscientes e inconscientes que desvían la atención fuera de los resultados. El método Kepner-Tregoe establece cuatro pasos básicos:

A. Análisis de la situación: Estudiar la situación, hacerse una idea general del asunto y elegir una dirección de acción.

B. Análisis del problema: Se define el problema y se determinan las causas.

En este punto se describe el problema identificando las posibles causas, una vez identificadas se evalúan y se confirma cada causa contrastándola con los hechos para determinar su veracidad; una vez hecho esto se define la causa verdadera.

C. Análisis de Decisiones: Se identifican las alternativas con su correspondiente riesgo. Se definen y clasifican objetivos y se da peso a cada uno de los objetivos, una vez hecho lo anterior, se generan alternativas, se evalúan éstas versus los riesgos y se toma la decisión.

D. Análisis de Problemas Potenciales: Después de analizadas las decisiones, se revisa la mejor posible frente a problemas potenciales y sus consecuencias negativas, posteriormente se proponen acciones para mitigar el riesgo.

1.7.3. Toma de Decisiones – Idalberto Chiavenato

La toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa, pues el administrador debe evaluar y sopesar los efectos de las decisiones que se toman versus

las oportunidades del mañana (Chiavenato, 2001). Es por esto por lo que Chiavenato ha estudiado a profundidad el proceso de toma de decisiones, clasificándolo según niveles, caracterizándolo por sus elementos y nombrando sus fases; teniendo en cuenta, en concordancia con la línea de pensamiento de Herbert Simón, que el individuo o grupo de personas que toman la decisión lo hacen desde una racionalidad limitada.

Racionalidad en el proceso decisorio: Quien toma las decisiones, debe elegir una alternativa entre varias, si escoge los medios y el curso de acción que idóneo para alcanzar el objetivo, la decisión se considera racional. Por lo anterior, se entiende que existe racionalidad en el comportamiento administrativo, puesto que en las empresas los individuos planean y se orientan hacia una meta de objetivos.

Sin embargo, vale la pena aclarar que no existen decisiones perfectas, en razón a que quien toma la decisión requiere escoger diversas alternativas diferenciadas entre sí por sus consecuencias futuras, comparándolas mediante la evaluación previa, y confrontando dichas consecuencias con los objetivos pretendidos.

Según Chiavenato (2007), las personas sólo pueden ser racionales en relación a aquellos aspectos de la situación que logran percibir y de los eventos de los cuales logran tener conocimiento (cognición); los demás aspectos que no son conocidos por las personas o que no los pueden percibir, no *interfieren* en sus decisiones. A esto se le llama racionalidad limitada, pues las personas toman decisiones racionales, pero en función de los aspectos que logran percibir de la situación y con base en la interpretación de estos.

Establece Chiavenato que la alternativa que se escoja difícilmente permite el cumplimiento completo de los objetivos buscados o propuestos, pues sólo es la mejor solución encontrada dentro de las circunstancias que fue tomada, es por esto que Chiavenato al igual que Simon, propone una racionalidad limitada dentro del proceso

decisorio, pues quien o quienes toman la decisión no están en capacidad de recibir toda la información necesaria ni analizar todas las alternativas posibles.

Por lo anterior, para Chiavenato, la eficiencia de la decisión tomada consiste en obtener resultados máximos con medios y recursos limitados (Chiavenato, 2001).

- **Elementos dentro del proceso decisorio** (Chiavenato, 2006):

1. **Tomador de la decisión:** Es el individuo o grupo de individuos que escogen una actividad entre varios cursos de acción posibles.
2. **Objetivos:** Son los propósitos que el individuo o individuos que toman la decisión pretenden alcanzar.
3. **Sistema de valores o preferencias:** Son criterios de preferencia que utiliza el individuo o grupo, para elegir el curso a seguir.
4. **Estados de la naturaleza:** Son factores ambientales que involucran y están fuera de control de individuo o grupo que toma la decisión y que, como consecuencia afectan los cursos de acción, tales como incertidumbre, riesgo o certeza.
5. **Estrategia:** Es el curso de acción que el tomador de decisión escoge para alcanzar sus objetivos. Es el camino seleccionado y depende de los recursos de los que disponga
6. **Consecuencias:** Son los efectos que resultan de determinado curso de acción y de determinado estado de la naturaleza.

Fases del proceso decisorio: La toma de decisiones incluye un proceso, que es una secuencia de pasos o fases, según Chiavenato el proceso decisorio puede describirse en siete fases esenciales (Chiavenato, 2006)

- 1. Percepción de la situación que involucra algún problema:** Es la identificación que existe una distorsión entre lo que se pretende o espera y lo que efectivamente está sucediendo.
- 2. Definición y diagnóstico del problema:** En esta fase se recolectan datos y hechos relacionados con el problema, su relación con el contexto, causas, su definición y diagnóstico.
- 3. Definición de los objetivos:** En este punto se establecen a dónde se quiere llegar, es decir, cuáles son las metas que se pretenden alcanzar una vez surtido el proceso decisorio.
- 4. Búsqueda de soluciones alternativas más promisorias:** Búsqueda de posibles cursos alternativos de acción, que más se adecuen a solucionar el problema a satisfacer la necesidad o conseguir el objetivo deseado o esperado.
- 5. Selección de la alternativa más adecuada a alcance de los objetivos:** Con base en los objetivos, se seleccionan una o varias alternativas que más se adecuen al alcance de los objetivos.
- 6. Análisis y comparación de estas alternativas de solución:** En esta fase las diversas alternativas de cursos de acción se contraponen, analizan, ponderan y comparan, teniendo en cuenta factores de evaluación como lo son el tiempo, esfuerzo, recurso, y demás sistemas de valores que

considere el individuo o grupo que toma la decisión; así como también los beneficios que puedan traer, consecuencias futuras y probables.

7. Selección e implementación de la alternativa seleccionada: La elección de una alternativa de curso de acción implica el abandono de los demás cursos alternativos, por esta razón existe siempre un proceso de selección y elección entre varias de las alternativas presentadas.

Es menester aclarar que para Chiavenato, cada etapa influencia a las otras, sin ser necesario que una etapa le preceda a la anterior en el orden anteriormente expuesto, al punto que, si existe alta presión en el individuo o grupo que toma la decisión, en cuanto el requerimiento de una solución inmediata, las etapas 4, 5 y 7 arriba numeradas pueden suprimirse o abreviarse y si, en cambio no hay presión de tiempo, algunas etapas pueden ser extendidas en el tiempo, en la búsqueda y procuración del a mejor solución. (Chiavenato, 2006)

Métodos de toma de decisiones: Para Chiavenato, 2017, la *decisión* es una elección siempre que existen alternativas y opciones, al considerar dichas opciones el individuo se ve obligado a elegir, dicha elección, consecuencia de factores que afectan la situación causa o raíz o que la causaron, involucran incertidumbre lo que genera riesgos.

Según Chiavenato, la experiencia profesional, la intuición y el análisis, son la base para una buena toma de decisiones, sin embargo, para garantizar su idoneidad y calidad, el proceso de toma de decisiones debe ir acompañado de un método, que no necesariamente será uno solo, sino que puede interrelacionarse con otros métodos.

Así las cosas, Chiavenato, 2017, describe los siguientes métodos de toma de decisiones:

- **Toma de decisiones basada en procedimientos:** Este método es adecuado cuando existen problemas o situaciones que surgen de manera continua o constante, los cuales con el tiempo producen respuestas sistematizadas. No es un método que impida la marcha de la operación, proporcionando soluciones prácticas y eficientes en situaciones determinadas o recurrentes.

Sin perjuicio de ser un método útil en la base del desarrollo de la operación empresarial, este método no es aconsejable para definir *políticas de la organización* o para determinar soluciones estratégicas, puesto es insuficiente ante circunstancias de incertidumbre o complejidad.

- **Toma de decisiones basada en experiencias:** Cuando se presenta un problema complejo y sin existir de manera previa un procedimiento aplicable, establece Chiavenato, 2017 que se hace menester apelar a la experiencia, con el fin de reconocer semejanzas con problemas vividos en el pasado. Consecuentemente, el éxito de la solución que se genere bajo la aplicación de este método depende de la gama de experiencias relevantes que posea el individuo sobre el cual recae la toma de decisiones; ratificando Chiavenato que en general, existe fuerte correlación entre experiencia y habilidad.

A pesar de ser un método con altas probabilidades de éxito, es importante que el individuo que la utiliza para el proceso de toma de decisiones tenga en cuenta que (Chiavenato, 2017):

1. Las experiencias pasadas tal vez no sean aplicables a la decisión actual.
2. La experiencia puede ser fuente de autoestima y autoridad, lo que genera que la persona no acepte tomar alternativas diferentes para no renunciar al poder.

3. La constante transformación y cambios a los que se ve sometido el mundo de los negocios, es decir, la solución de ayer no necesariamente es la más acertada a un problema o situación similar de hoy.

- **Toma de decisiones basada en el análisis (Analytics):** Cuando se está ante un problema complejo, desconocido, que no sigue ningún patrón y que, adicionalmente existe un gran volumen de datos disponibles, se requiere de un análisis profundo del problema y como consecuencia de las opciones de acción, las siguientes son las etapas que se deben surtir (Chiavenato, 2017):

- Definición del problema.
- Selección de los aspectos más importantes del problema.
- Identificación de las alternativas para resolver el problema.
- Identificación de las consecuencias de cada alternativa
- Evaluación de los riesgos y las incertidumbres que implicarán dichas consecuencias.
- Identificación de las alternativas más adecuadas, y de los recursos disponibles.

Es importante resaltar que la toma de decisiones basada en el análisis se utiliza cuando existe suficiente información para generar alternativas y definir que es verdadero, relevante, falso o innecesario. El método de análisis no sólo corresponde a un estudio cuantitativo, sino también del pensamiento crítico.

Chiavenato expone las siguientes desventajas del proceso analítico:

1. Requiere tiempo para la colección, organización y evaluación de la información. Es decir, no es el adecuado cuando se tiene poco tiempo para la toma de la decisión.
2. Si no se cuenta con la información necesaria, la evaluación de las alternativas para su posible solución estará permeada por un amplio grado de incertidumbre

3. Podría llegar a producir resultados altamente académicos y poco prácticos.
4. No es un método adecuado cuando la decisión incluye criterios de juicios de valor, morales o éticos.

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro de la teoría de la racionalidad limitada que se basa en las restricciones personales (deseos de prestigio, de éxito, de satisfacer necesidades emocionales y manejo de presión) y restricciones organizacionales (necesidad de acuerdos, perspectiva compartida, cooperación, apoyo, valores éticos y cultura corporativa), fundamentado de manera significativa en la experiencia y el criterio, más que en una lógica de secuencia sistémica (Lámbarry, F et al 2010), lo anterior dada las características de las MIPYME, es decir, al ser empresas con un capital humano administrativo partícipe del proceso decisorio reducido, concentrándose la capacidad de toma de decisión en pocas personas, que poseen diferentes roles dentro de la compañía, siendo el principal gerenciarla.

Dentro de la teoría de la racionalidad limitada, se tomará el modelo desarrollado por Idalberto Chiavenato que descompone el proceso decisorio en partes complementarias entre sí y permite a través de él, identificar los elementos, las fases y el método. Ya identificada la teoría sobre la cual se enmarca la presente investigación, se procederá a desarrollar la metodología a utilizar, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

1.8. METODOLOGÍA

Entendida la metodología como el mecanismo utilizado para el desarrollo de la investigación y su consecuente aplicación de técnicas de trabajo específicas, denominadas método, (Gómez Mendoza et al., 2010), a continuación se explicará el paradigma por medio del cual se abordará la problemática objeto de estudio, así como también el enfoque metodológico y la técnica de investigación a utilizar, estos dos últimos

entendidos como las herramientas que servirán para alcanzar cada uno de los objetivos específicos y dar respuesta al objetivo general.

1.8.1. Paradigma de investigación

El paradigma cualitativo, como lo afirmó (Gómez Mendoza et al., 2010, P. 99), implica un proceso de construcción de una imagen a partir de la relación aclaratoria entre la visión que el investigador tiene del objeto de estudio y los conceptos que enmarcan la investigación, lo cual se realiza a partir de la interpretación sistémica y contextualizada de la realidad. Dentro de las características principales del paradigma cualitativo o la investigación de carácter cualitativa, está la relación del investigador con lo investigado, según (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehj, 2005, p. 92), en este enfoque metodológico se reconoce que la “despersonalización¹⁰” no es posible y que esta es la razón por la que el investigador debe trabajar con los individuos que estudia con el fin que lo que salga a la luz sea el conocimiento que estos últimos tienen de su realidad, es decir, se busca comprender las acciones de los actores, interpretando a quienes ya tienen una visión propia del mundo.

El análisis cualitativo se centra en muestras pequeñas, casos específicamente seleccionados, siendo representativos de la tendencia del comportamiento general (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehj, 2005) (p. 92), en razón a que el para el desarrollo de este tipo de investigación es necesaria una aproximación directa con los sujetos que se investigan, pues el interés de la misma está en comprender cómo perciben la situación, esto sin desprenderse del contexto y las realidades que hacen parte de la problemática, puesto que la investigación cualitativa, tiene un carácter interpretativo de la realidad que se desarrolla de forma sistémica, es decir, de manera integral el objeto de estudio con el contexto.

El proceso investigativo cualitativo, es exigente en cuanto requiere que el investigador posea la formación académica necesaria para conceptualizar la realidad que

investiga, orientando la comprensión de la realidad de los actores u objetos de estudio de manera lógica y posible para el análisis, teniendo en cuenta las restricciones del comportamiento social, así las cosas, afirma (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehj, 2005) que la investigación cualitativa es ideográfica, pues busca las ideas compartidas que dan sentido al comportamiento social, profundiza en el fenómeno objeto de estudio, más no lo generaliza. Lo anterior, sin perjuicio de que el saber resultante pueda ser transferido a otros contextos diferentes a los de la investigación (Gómez Mendoza et al., 2010), es decir que, si bien es cierto, para el desarrollo de la misma se requiere un análisis detallado del objeto de estudio y por ende es necesario una reducción de la muestra, al ser estas como ya se dijo, representativas, las conclusiones pueden usarse como punto de partida para análisis posteriores e interpretaciones de la realidad.

La presente investigación se abordará desde el paradigma cualitativo, pues se pretende, como del objetivo general se desprende, interpretar los datos que habrán de recolectarse; según Gómez Mendoza et al., 2010, dichos datos con frecuencia se obtienen gracias al acceso privilegiado del investigador a la experiencia del otro, con el fin de dar explicación al proceso y finalmente identificar los elementos que darán respuesta a la pregunta de investigación, todo lo anterior, estudiado dentro de un contexto histórico, social y normativo, que permitirá a esta investigación adentrarse en el análisis de los elementos que se deben considerar en el proceso de la toma estratégica de la decisión de disolución y liquidación voluntaria de las MIPYME desde el estudio de caso de tres empresas del sector construcción de la ciudad de Cali.

1.8.2. Enfoque metodológico de investigación:

Este trabajo de investigación se desarrolló mediante el estudio de casos comparados, agrupando los datos recolectados por medio del método Chiavenato¹¹, utilizando tres casos previamente seleccionados, como se explicará a continuación.

Selección de casos: E. Stake, 1999, indica que al momento de escoger un caso, es usual que no sea posible “elección alguna” ya sea porque la muestra ha sido dada o es la que representa interés para el investigador, a esto le llama E. Stake, (1999, p. 16) *estudio intrínseco* de casos, pues lo que se hace es un análisis profundo de cada caso para identificar aspectos que se consideran relevantes sobre situaciones que podrían llegar a tornarse repetitivas; en razón a que la investigación con base en estudio de casos su objetivo principal es comprenderlo, analizarlo y estudiarlo a profundidad.

Como se indicó en la “justificación” del presente trabajo de grado, las MIPYME constituyen el 95% del tipo de empresa que existe en Colombia, así como también es el Valle del Cauca el departamento en el que se presentan mayores casos en proporción a la creación, de liquidación de empresas.

Así las cosas, es importante resaltar que los tres casos previamente escogidos sobre los cuales se desarrollará el presente trabajo de grado, son de interés profesional de la investigadora, puesto que acompañó a las tres empresas MIPYME en el proceso de toma de decisión de disolver y liquidarlas, dos de ellas cuya liquidación resultó ser la única decisión lógica posible a seguir dado el nivel de crisis en el que se encontraban y la otra, es decir la tercera, la decisión de disolver para liquidar resultó de un proceso decisorio planeado, en el que se evaluaron opciones alternas y se llevó a término con una suma mínima de pasivos.

En cuanto la disponibilidad de información, se cuentan con las actas de disolución y liquidación de las empresas, actas de Junta Directiva, estados financieros de tres años previos al cierre de cada una de ellas, así como información documental sobre la estructura administrativa y operativa de la empresa.

Con base en lo anterior, se procederá a exponer el tipo de estudio de caso que se utilizará para el desarrollo de la investigación.

Estudio de caso comparado. A diferencia del estudio de caso individual en el que se realiza un examen a profundidad de una sola muestra a lo largo del tiempo, en el estudio de caso comparado se estudian dos o más muestras que permiten producir conocimiento más generalizable; este tipo de casos según Goodrick, 2014, resultan convenientes cuando hay necesidad de comprender y explicar la influencia de las características del contexto en el que se encuentran las muestras, realizando análisis y síntesis de las similitudes, diferencias y patrones de dos o más casos que comparten un enfoque en común; continúa explicando Goodrick, 2014, que para hacerlo de manera correcta se deben describir en profundidad las características específicas de cada caso al comienzo del estudio.

Este método es procedente cuando se considera que la comprensión del contexto es importante para entender el éxito o el fracaso de la intervención (Goodrick, 2014), en el caso particular de este trabajo de grado, el fenómeno a investigar es el proceso de toma de decisiones; para analizar los elementos que se deben considerar en el proceso de la toma estratégica de la decisión de disolución y liquidación voluntaria de las MIPYME, pretendiendo así, por medio del estudio de caso comparado entender que sucedió en los tres casos preseleccionados, en la búsqueda de que las conclusiones permitan identificar elementos comunes y diferenciales, entre los procesos decisorios de las tres empresas.

A continuación, en la tabla 4, con base en (Goodrick, 2014), se revisará si el método de caso comparativo aplica para la presente investigación:

Tabla
Lógica de los estudios comparativos

4.

LOGICA DE LOS ESTUDIOS COMPARATIVOS		
PASOS DEL PROCESO DE ESTUDIO DE CASO COMPARATIVO	APLICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO	DESARROLLO
Aclarar las preguntas clave de evaluación y el propósito para determinar si la utilización de estudios de caso comparativo representa un diseño apropiado	Objetivos específicos de la investigación	Objetivo específico 1: Analizar los elementos que determinaron el proceso de toma de decisión de disolver y liquidar tres empresas del sector de la construcción en la ciudad de Cali Objetivo específico 2: Diagnosticar las consecuencias económico-sociales de la disolución y liquidación voluntaria en las tres MIPYME objeto de estudio Objetivo específico 3: Identificar la importancia de la toma oportuna de la decisión estratégica de disolución y liquidación voluntaria en las MIPYME del sector de la construcción en la ciudad de Cali
Identificar las proposiciones o teorías iniciales, a fin de centrar los estudios de caso comparativos sobre la base de la misma	Marco teórico	Toma de decisiones - Idalberto Chiavenato
Definir el tipo de casos que se incluirán y cómo se desarrollará el proceso de estudio de caso.	Selección de caso	Se preseleccionaron tres (3) empresas MIPYME del sector de la construcción de la ciudad de Cali - Departamento Valle del Cauca, que a la fecha ya se encuentran liquidadas, dos de ellas con que se consideran fallidas y una con proceso de liquidación exitoso.
Definir cómo se recolectarán, analizarán y sintetizarán las pruebas en los casos y entre ellos, y llevar a cabo el estudio.	Método Chiavenatto	Para la recolección de análisis se utilizarán Actas de Asambleas, estados financieros y los suscritos por los liquidadores durante el proceso de liquidación de las sociedades. Para el análisis de la información se utilizará el proceso de toma de decisión de Idalberto Chiavenato, con el fin de identificar los elementos que hicieron parte del proceso de toma de decisión de disolver y liquidar cada una de las empresas.
Considerar y comprobar explicaciones alternativas de los resultados	Conclusiones que dan respuesta al objetivo general	Objetivo general: Identificar los elementos que determinaron y deberían haber determinado el proceso de toma de decisión estratégica de disolución y liquidación voluntaria en las MIPYME con base en el estudio de caso de tres empresas del sector de la construcción en la ciudad de Cali

Nota. La tabla presenta los pasos para un estudio comparativo. Fuente: Elaboración propia a partir del diagrama “La lógica de los estudios de caso comparativos” Goodrick, D. (2014)

De lo anterior se concluye que para dar respuesta completa a la pregunta de investigación y con el fin de desarrollar cada uno de los objetivos específicos, el estudio de caso comparado resulta ser el que más se ajusta a los requerimientos del objetivo general, por lo que no sólo se estudiará el proceso decisorio utilizado para disolver y liquidar cada una de las tres empresas sino también se identificarán los elementos que hicieron parte de estos y evaluará el impacto que generaron dichas disoluciones y liquidaciones.

Método Chiavenato. Para el análisis de la información se utilizará la estructura del proceso de toma de decisiones del profesor Idalberto Chiavenato, organizando los datos recolectados dentro de los siguientes siete pasos: 1) percepción de la situación; 2) Análisis y definición del problema; 3) Definición de los objetivos; 4) Búsqueda de alternativas de solución; 5) Evaluación y comparación; 6) Selección de la alternativa más adecuada; 7) Implementación de la alternativa seleccionada:

Figura 3.
Modelo de Chiavenato: Etapas del proceso decisorio



Nota. La figura presenta las etapas del proceso decisorio según el modelo de I. Chiavenato. Fuente: Diapositivas curso “Toma de decisiones” profesor Benjamín Betancourth Guerrero. Maestría en Administración. Facultad Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, sede Cali – Departamento Valle del Cauca. Mayo 2021.

En razón a que las tres empresas a la fecha de la elaboración del presente trabajo de grado se encuentran liquidadas, es decir, el proceso de toma de decisión para la disolución y liquidación de las sociedades ya se terminó, el punto siete (Implementación de la alternativa seleccionada) será de carácter evaluativo. Para el análisis del proceso decisorio, se utilizarán los conceptos del profesor Chiavenato explicados en detalle en el Marco Teórico.

Finalmente, a partir de la comparación de casos se identificarán los elementos utilizados para la toma de decisión de disolver y liquidar las empresas, así como también aquellos que, según aplique a cada caso, *debieron* haber sido determinantes durante dicho proceso decisorio.

1.8.3. Técnica de Investigación

En los métodos de recolección de datos para estudio de caso comparativo generalmente predominan el análisis documental y entrevistas (Goodrick, 2014), para esto se requiere un trabajo conceptual, analítico y de síntesis minucioso, con el fin de alcanzar un diseño que permita el grado de comparación necesario para desarrollar el trabajo investigativo. Por lo anterior, en el presente trabajo de investigación se basará principalmente en el análisis de documentos, con el fin de elaborar un contexto más detallado de las condiciones en las que se dio el proceso de toma de decisión de disolver para liquidar cada una de las tres empresas.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN CALI

Como se explicó en la metodología (enfoque metodológico de investigación – selección de casos) del presente trabajo de investigación, se analizarán tres empresas previamente seleccionadas, todas pertenecientes al sector de la construcción en la ciudad de Cali, Departamento del Valle del Cauca. Para identificar los elementos que determinaron el proceso de la toma de decisión de disolver y liquidar las empresas objeto de estudio y diagnosticar las consecuencias económico-sociales de la disolución y liquidación voluntaria en de estas tres MIPYME; la caracterización del sector de la construcción en la ciudad de Cali – Valle del Cauca contenida en este capítulo, se hará en el periodo de tiempo comprendido entre el 2013 y 2019, que corresponde a los años en que las tres empresas objeto de estudio se disolvieron y liquidaron, con base en indicadores como el aporte al PIB (producto interno bruto), consumo del sector de la construcción, oferta y demanda, análisis del IPC (índice de precios al consumidor) del sector de la construcción y oferta laboral relacionada con dicho sector.

En este capítulo se hará la caracterización del sector de la construcción, partiendo como base principal del análisis en la ciudad de Cali, el departamento del Valle del Cauca, teniendo en cuenta el comportamiento de los indicadores a nivel nacional, en primer lugar se definirá el concepto y las actividades que abarca el sector de la construcción, los subsectores que lo conforman y su clasificación; en el segundo punto se analizarán las variables es decir, indicadores económicos más representativos del sector. Todo lo anterior, dará contexto al momento histórico, económico y social que estaban atravesando las tres empresas objeto de estudio al momento de tomar la decisión de disolver para liquidar.

2.1. Sector de la construcción

El sector de la construcción es de gran importancia para el país, este ha sido uno de los más dinámicos en los últimos años y un impulsor de la economía nacional, ya que ha mejorado la calidad de vida de los colombianos y ha aportado al desarrollo económico y social según estudios realizados por las Cámaras de Comercio a nivel nacional, la Superintendencia de Sociedades y otras entidades gubernamentales y no gubernamentales que tienen por objeto de estudio este sector, como se expondrá más adelante.

Según el informe de la superintendencia de sociedades *“Desempeño del sector construcción edificaciones”* (Supersociedades, 2016), para el año 2015 el sector de la construcción contaba con 639 empresas de las cuales 594 ejercían para ese momento, actividades en construcción de obras residenciales y 45 actividades de obras no residenciales. Este monto se calculó bajo un análisis microeconómico, contando las empresas que emitieron estados financieros de forma continua para los años 2013, 2014 y 2015 bajo norma local.

De acuerdo con la clasificación establecida por la normatividad legal vigente en Colombia, según el artículo 2 de la ley 905 de 2004, de las 639 empresas de todo el sector de construcción de edificaciones, el 31,8% corresponde a grandes empresas, el 68,23% a pymes (medianas 42,63% y pequeñas 26,13%) y tan solo el 0,47% a microempresas. En la siguiente tabla (tabla 5) se observa que las 203 empresas catalogadas como grandes, tuvieron una participación del 80,2% sobre el total de los ingresos operacionales generados por estas empresas en el 2015, mientras que las medianas tuvieron una participación del 16,9% y las pequeñas, el 2,9% restante, un porcentaje muy pequeño en comparación con la participación de empresas grandes (Supersociedades, 2016).

Tabla
Total activo, ingresos operaciones y número de empresas por tamaño para el año 2015 (Norma Local)

5.

Tamaño	Número de empleados	Total activos (Millones de \$)	Ingresos operacionales (Millones de \$)
Grande	18	\$6.199.417	\$2.407.283
Mediana	3	\$43.719	\$13.690
Pequeña	1	\$1.376	\$0
Total	22	\$6.244.513	\$2.420.973

Nota. La tabla presenta estadísticas de Mipymes según clasificación legal para el año 2015. Fuente: Supersociedades – Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros

Por su parte en la tabla 6, que refleja la información de las empresas que reportaron información bajo la norma internacional (NIIF), se puede evidenciar, que las 18 empresas identificadas como grandes, tuvieron una participación del 99,4% sobre el total de los ingresos percibidos por actividades ordinarias en el 2015, mientras que las medianas tuvieron una participación del 0,6%, siendo muy similar a la tendencia del análisis anterior donde las empresas grandes del sector ocupan la mayor participación en el mercado (Supersociedades, 2016).

Tabla
Total activo, ingresos de actividades ordinarias y número de empresas por tamaño para el año 2015 (Norma Internacional)

6.

Tamaño	Número de empresas	Total activos (Millones de \$)	Ingresos operacionales (Millones de \$)
Grande	203	\$16.338.415	\$5.664.509
Mediana	266	\$2.522.107	\$1.196.268
Pequeña	167	\$298.770	\$204.082
Micro	3	\$642	\$1.027
Total	639	\$19.159.934	\$7.065.886

Nota. La tabla presenta el total de activos e ingresos según tipo de empresas para el año 2015. Fuente: Supersociedades – Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros

De las 639 empresas que se reportaron en este sector para el año 2015, el 68,2% son MIPYMES con ingresos operacionales por \$1,4 billones de pesos, mientras que el 31,8% son grandes y generan \$5,7 billones de pesos. (Supersociedades, 2016). Partiendo del análisis anterior, se evidencia que más de la mitad de las empresas del

sector de la construcción, el 68,23% corresponden a empresas medianas y pequeñas y aun así las empresas grandes obtuvieron el 99,4% de la participación de los ingresos percibidos. Esto demuestra un reto gigante de las MIPYMES en un mercado donde la mayor participación la tienen las empresas grandes.

A continuación se describe cómo se compone el sector económico de la construcción en Colombia.

2.1.1. Composición subsectores del sector de la construcción

Según (CAMACOL et al., 2019), el sector de la construcción se encuentra dividido en dos grandes subsectores, de la siguiente manera: **1) Edificaciones:** Construcciones en altura e **2) Infraestructura:** Son las empresas que se dedican a la construcción de obras civiles; ambos subsectores divididos según su uso ocupacional o destinación de uso (vivienda o comercial). Si bien es cierto que esta clasificación se refiere a las actividades que hacen parte del sector de la construcción de manera directa, existen a su vez empresas que se relacionan de manera indirecta con dicho sector o que su producto o servicio lo complementa, ejemplo de esto son los fabricantes de insumos, materiales, acabados y proveedores de maquinarias.

Hace la diferencia (de Solminihac, 2018), entre la industria de la construcción y el sector de la construcción, indicando que la industria agrupa no sólo a quienes producen las obras, es decir, son aquellas empresas cuyo producto está directamente relacionado con la construcción de edificaciones, obras industriales y/o civiles y, de igual manera, el sector de la construcción incluye a las empresas que colaboran en el desarrollo de las actividades que ejecuta la industria de la construcción. Lo anterior, como si indica en la figura 4.

Figura
Integrantes de la industria y del sector de la construcción

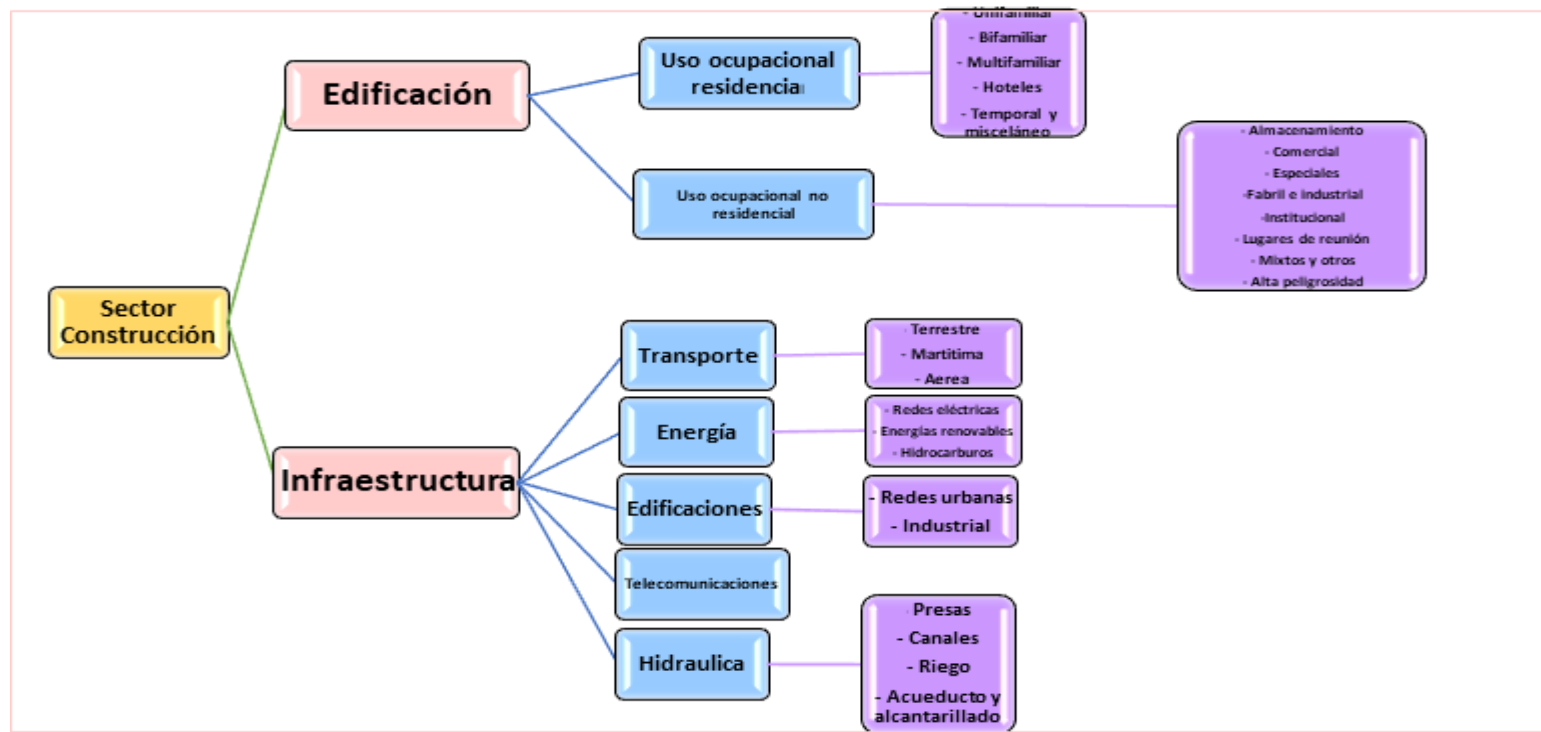


Nota. La figura presenta la integración del sector de la construcción. Fuente: Clase Ejecutiva. Sector de la construcción.
<https://www.claseejecutiva.com.co/blog/articulos/sector-de-la-construccion-es-mucho-mas-que-las-empresas-constructoras/>

A su vez, como ya se explicó, el sector de la construcción se compone de subsectores, a continuación, se expone la composición del sector según la destinación del proyecto. En la figura 5 se presenta la composición y subdivisión.

Figura
Composición y subdivisión de la construcción en Colombia

5.



Nota.

La figura presenta la estructuración del sector de la construcción. Fuente: Adaptación propia (CAMACOL et al., 2019)

Según lo expuesto, las empresas objeto de estudio pertenecieron al sector la construcción y su ubicación según el tipo de proyectos que ejecutaban (revisado el objeto social y la oferta de servicios de cada una de ellas) se enfocó principalmente en el subsector de la infraestructura física, como se puede constatar en la información que se describe a continuación:

EMPRESA 1 – Objeto Social: “La sociedad tendrá como objeto principal el desarrollo de las siguientes actividades: 1. estudio, diseño, planeación, contratación y ejecución de toda clase de edificaciones, obras civiles y bienes inmuebles en general, así como la realización en ellas de adiciones, mejoras, modificaciones, restauraciones y reparaciones. 2. La prestación de servicios técnicos y de consultoría en los diferentes campos de la ingeniería civil. 3. la realización de trabajos, estudios, consultorías y proyectos en materia de urbanismo y arquitectura. 4. la adquisición de inmuebles para ejecutar por si o por medio de terceros la construcción mediante su urbanización, programación, promoción, venta de lotes o de unidades habitacionales o locales comerciales o industriales que resulten de la edificación. 5. el desarrollo de construcciones, parcelaciones o urbanizaciones en bienes propios o de terceros, bien sea para planes de vivienda, locales comerciales o industriales. (...)” (Tomado de certificado de existencia y representación de la sociedad – EMPRESA 1 – expedido por la Cámara de Comercio de Cali, el día 26 junio 2014)

EMPRESA 2 – Objeto Social: “La sociedad tendrá como objeto principal: 1- Constructor: Obras civiles hidráulicas, presas diques muelles, regulación y control de ríos, sistemas de irrigación y drenaje, dragados y canales, aguas subterráneas y pozos profundos, generación y modificación de playas, conducción de aguas, obras sanitarias y ambientales, redes de distribución de agua potable, redes de distribución de aguas servidas, estaciones de bombeo, plantas de tratamiento, tanques de almacenamiento, protección y control de erosiones, recuperación ecológica y morfológica, empedramiento, revegetación o formación de cobertura vegetal, rellenos sanitarios, pozos sépticos, manejo y control ambiental, explotación de los recursos naturales, sistemas de

comunicación y obras complementarias, centrales telefónicas, redes de fibra óptica, redes de transmisión de datos, antenas y equipos de repetición, redes de computación y conmutación, ediciones y obras de urbanismo, edificaciones sencillas hasta 500M2 y de alturas menores de 15MTRS, ediciones mayores de 500 M2 y de alturas mayores de 15MTRS, remodelaciones, conservación y mantenimiento, restauración de edificaciones, parques, obras de urbanismo, paisajismo y complementarias, estructuras de concreto convencionales, estructuras especiales de concreto, estructuras metálicas, estructuras de madera, instalaciones interiores para ediciones (...)” (Tomado de certificado de existencia y representación de la sociedad – EMPRESA 2 – expedido por la Cámara de Comercio de Cali el día 21 de junio 2016)

EMPRESA 3 – Objeto Social: “La sociedad tendrá como objeto principal: La prestación de servicios de diseño, asesoría, instalación, montaje y mantenimiento en las áreas de ingeniería, para el enfriamiento industrial ventilación industrial, refrigeración, aire acondicionado y en general lo relacionado con la termodinámica y la transferencia de calor. (...) La prestación de servicios de asesoría técnica, administrativa y financiera en las áreas de ingeniería industria y mecánica a personas naturales o jurídicas, así como la elaboración, desarrollo y comercialización de estudios y proyectos en las mismas áreas”. (Tomado de Certificado de Existencia y Representación de la sociedad – EMPRESA 3 – expedido por la Cámara de Comercio de Cali el día 28 de junio 2018)

2.1.2. Clasificación del sector de la construcción en Colombia según el código CIIU

Una vez expuesto lo anterior, es importante identificar la clasificación que hace la normatividad contable nacional de las actividades que pertenecen al sector de la construcción. CIIU es la sigla que significa: *Clasificación Industrial Internacional Uniforme* de todas las actividades industriales económicas, el cual fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas y cuya adaptación para Colombia fue realizada y revisada por el DANE(Cámara de Comercio de Bogotá., n.d), que se ha convertido en

una herramienta fundamental para realizar análisis estadísticos relativos a los comportamientos de los diferentes sectores económicos.

Teniendo en cuenta que, según definición del CIIU una industria es *“el conjunto de todas las unidades de producción que se dedican primordialmente a un mismo tipo o tipos similares de actividades económicas productivas”* indistintamente de su tamaño el tipo de empresa (privada o pública) (CAMACOL et al., 2019), el sector de la construcción se comprende dentro de las siguientes secciones:

- **Sección F:** Esta sección en general comprende las actividades corrientes y especializadas de construcción de edificios y obras de ingeniería civil, a su vez este se divide en 3 divisiones: 41 «Construcción de edificios», 42 «Obras de ingeniería civil», 43 «Actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil» (CAMACOL et al., 2019)
- **Sección M:** Esta sección comprende actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica; la división 71 que abarca entre otros, actividades de construcción especializadas en un aspecto común a diferentes tipos de estructuras, diseño de ingeniería, actividades de consultoría de arquitectura, elaboración de proyectos de ingeniería especializada, estudios geofísicos, entre otros. (CAMACOL et al., 2019)

A continuación, en la tabla 7 se expone un esquema en el que se detallan las actividades relacionadas con el sector de la construcción según su correspondiente código CIU:

Tabla
Clasificación CIU sector de la construcción en Colombia.

7.

CLASIFICACIÓN CIU SECTOR CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA								
SECCIÓN F – CONSTRUCCIÓN								SECCIÓN M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS
DIVISIÓN 41	DIVISIÓN 42			DIVISIÓN 43				DIVISIÓN 71
Construcción de edificios	Obras de ingeniería civil			Actividades especializadas para la construcción de edificaciones y obras de ingeniería civil				Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos
Grupo 411	Grupo 421	Grupo 422	Grupo 429	Grupo 432	Grupo 432	Grupo 433	Grupo 439	Grupo 711
Construcción de edificios	Construcción de carreteras y vías de ferrocarril	Construcción de proyectos de servicio público	Construcción de otras obras de ingeniería civil	Demolición y preparación del terreno	Instalaciones (de electricidad) y otras instalaciones especializadas	Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil	Otras actividades especializadas para la construcción de Edificios y obras de ingeniería civil	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.
Clase 4111	Clase 4210	Clase 4220	Clase 4290	Clase 4311	Clase 4322	Clase 4330	Clase 4390	Clase 7110
Construcción de edificios residenciales	Construcción de carreteras y vías de ferrocarril	Construcción de proyectos de servicio público	Construcción de otras obras de ingeniería civil	Demolición	Instalaciones de fontanería, calefacción y aire acondicionado	Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil	Otras actividades especializadas para la construcción de Edificios y obras de ingeniería civil	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.
Clase 4112				Clase 4312	Clase 4329			
Construcción de edificios no residenciales				Preparación de terreno	Otras instalaciones especializadas			

Nota. La tabla presenta la clasificación del sector construcción según código CIU. Fuente: Elaboración propia con base en (CAMACOL et al., 2019).

2.2. Variables con mayor representatividad que caracterizan el sector de la construcción en Colombia

Para analizar cómo influyó la economía en el sector de la construcción durante el periodo comprendido entre 2013 y 2019, en especial en las empresas MIPYMES, se analizará el crecimiento o decrecimiento del PIB, cifras del sector económico más influyentes y la participación de las pymes en este sector, esto con el fin de realizar un análisis profundo del periodo de tiempo de vida de las tres empresas que son objeto de estudio, por lo que se complementará con el análisis de los siguientes indicadores generales, consumo, oferta y demanda, IPC y oferta laboral.

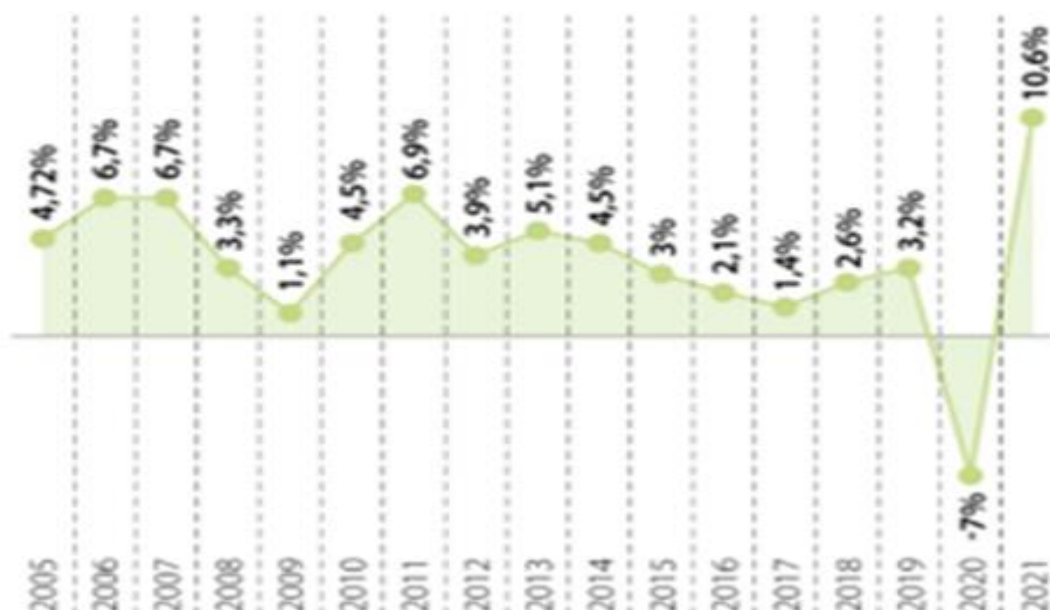
2.2.1. PIB – Producto Interno Bruto.

Se iniciará el análisis de las variables con el Producto Interno Bruto (PIB), pues este indicador muestra el valor en el mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país en un determinado periodo de tiempo, si se analiza el PIB desde el enfoque de la producción se podría desagregar por sectores económicos y comparar los aportes de cada uno en el crecimiento económico

A continuación, en la figura 6, se detalla la evolución del PIB, para el caso de estudio se tendrá en cuenta del año 2013 al 2021.

Figura
Evolución histórica del PIB

6.



Nota. La figura presenta el comportamiento del PIB entre 2005 a 2021. Fuente: Dane/Grafico LR-AL (la REPUBLICA, 2022)

Con base en la figura 6 anterior se puede observar un comportamiento variable con tendencia a la baja entre el año 2013 al 2017 en el cual se evidencia un decrecimiento del 7,25%, indicando una desaceleración económica que se debió principalmente a la caída de los precios del petróleo; para los años 2018 y 2019 se logró una aceleración económica de recuperación gracias a las reformas tributarias y las políticas económicas empleadas para contrarrestar la desaceleración en el país.

Ahora bien, es importante realizar un acercamiento al sector económico objeto de estudio que es el de la construcción, de acuerdo al siguiente cuadro tomado por el DANE la actividad económica de la construcción tuvo un crecimiento considerable en el año 2013 pero una desaceleración para el siguiente año 2014, los precios del petróleo afectaron a toda la economía en general, en primer lugar a la demanda, ya que al caer los ingresos del petróleo se generó una caída en la demanda de todos los sectores de la

economía, incluyendo el inmobiliario, y por ende se afectó la oferta, puesto que dicha caída de precios trae consigo la devaluación de la moneda y desplaza recursos desde los sectores no transables como es el caso de la construcción a sectores exportadores.

Tabla
Crecimiento del PIB, Valle del Cauca, según grandes ramas de actividad 2010-2014

8.

Grandes ramas de actividad	2010	2011	2012	2013	2014p
Producto interno bruto	1,6	4,5	3,8	4,4	5,0
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-3,0	2,9	-1,1	5,3	7,6
B Explotación de minas y canteras	-18,0	-5,7	8,1	6,5	1,8
C Industria manufacturera	1,9	3,7	4,7	0,2	3,1
D Electricidad, gas y agua	2,5	-0,5	2,2	6,9	5,0
E Construcción	-10,9	-1,6	2,8	23,8	0,9
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,5	6,8	3,0	3,9	5,7
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,1	5,8	1,9	0,5	4,8
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	1,7	5,0	4,5	3,6	5,8
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,9	3,4	4,3	5,0	4,8
Derechos e impuestos	3,9	9,1	5,9	3,1	7,7

p Cifra provisional.

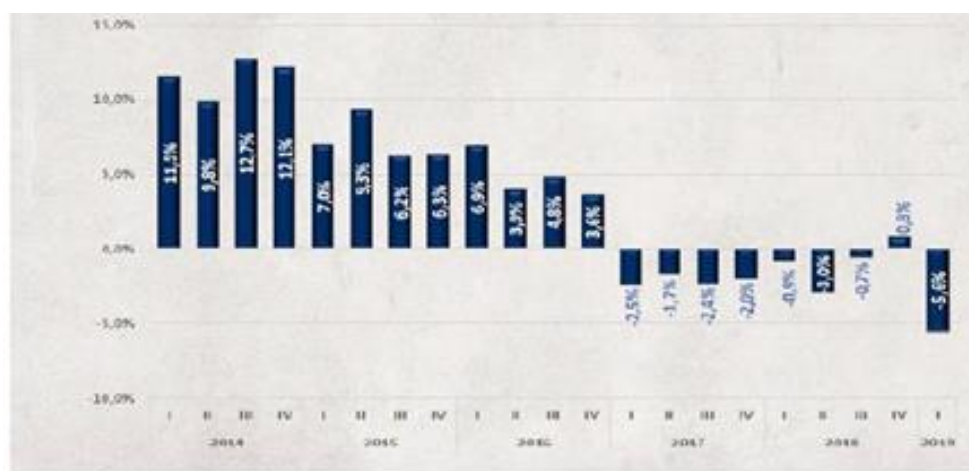
Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

Nota. La tabla presenta el crecimiento del PIB para el Valle del Cauca según ramas de la actividad económica entre 2010 a 2014. Fuente: (Dane & Banco de la República de Colombia, 2016. P. 23)

Como se puede apreciar en la figura 7, el comportamiento del PIB del año 2017 al primer trimestre del 2019 fue decreciente, según datos de (CAMACOL et al., 2019), esto se debió a la tendencia general de la economía colombiana.

Figura
Variación anual del PIB construcción en Colombia

7.



Nota. La figura presenta la variación anual del PIB de la construcción en Colombia. Fuente: (CAMACOL et al., 2019. P114)

Finalmente, para el año 2019, los sectores que lideraron el crecimiento económico en Colombia, según el DANE, fueron las obras civiles en un 10,7%, actividades financieras y de seguros en 5,7%, comercio, transporte y alojamiento con 4,9% y administración pública, defensa, salud y servicios sociales con 4,9%; no obstante lo anterior, es importante resaltar que a pesar que las unidades de vivienda de interés social para el año 2019 tuvieron el mayor registro de su historia (118.988 unidades), el único sector que presentó un crecimiento negativo durante el 2019 a nivel nacional fue el de construcción de edificaciones con un -7,7%. En el Valle del Cauca, según datos de la (CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, 2020), el PIB creció 2,9% en el acumulado al tercer trimestre de 2019, cifra inferior al registro nacional en igual periodo (3,1%).

En conclusión, el sector de la construcción se contrajo en el cuarto semestre del 2019 en comparación con el año 2018 en un 2,3% debido a la caída en la demanda de edificaciones. Del año 2013 al 2017 se reflejó desaceleración en el sector económico y

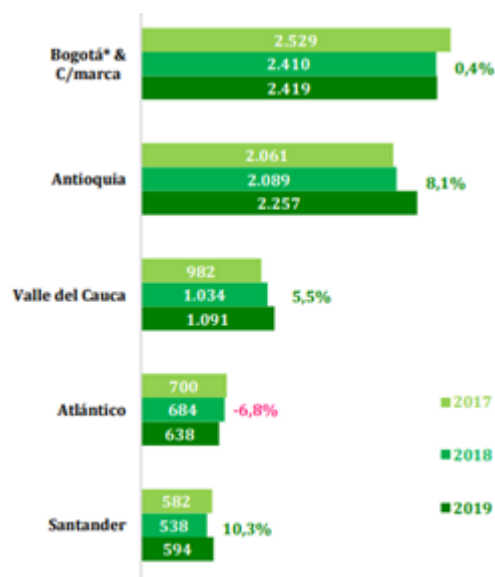
una recuperación para los años 2018 y 2019 Sin embargo, este sector sigue siendo uno de los que más ha aportado al PIB en el transcurso de los años 2013 al 2019.

2.2.2. Consumo del sector de la construcción

A esta altura, se analizará el indicador de consumo en el sector de la construcción, ya que es uno de los sectores con mayor influencia en la demanda total de productos de otros sectores económicos, esto debido a la gran cantidad de insumos que se requieren para la ejecución de sus actividades con una relevancia económica del 54% de las actividades extractivas, industriales, de servicios, financieras e inmobiliarias (CAMACOL et al., 2019).

Uno de los principales insumos para el sector según (CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, 2020), es el cemento gris, puesto que es la materia prima para la labor productiva de este sector y los despachos de ese insumo sirven como indicador líder para anticipar el desempeño del sector constructor. Para el año 2019 en comparación con el año 2018, se presentó un incremento del 5,5% en el Valle de Cauca, registrando una dinámica positiva junto a Santander (10,3%), Antioquia (8,1%) y Bogotá & Cundinamarca (0,4%) (ver figura 8).

Figura
Despachos de cemento gris principales departamentos (miles de toneladas) 2017-2019

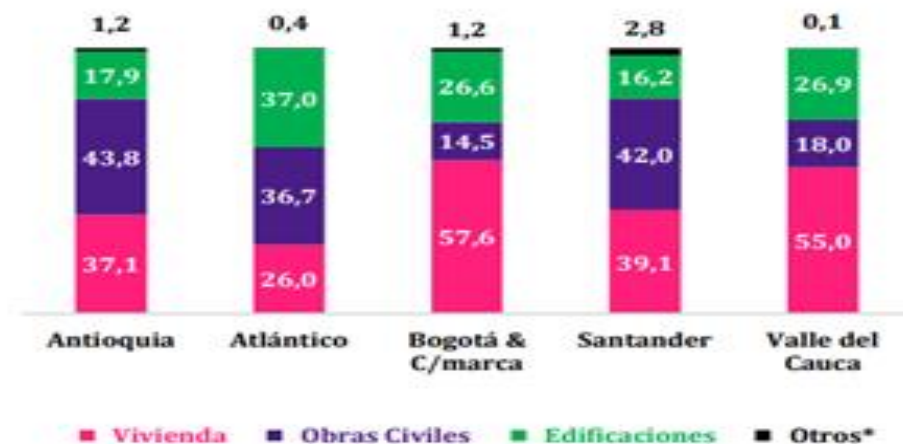


Nota. La figura presenta los despachos de cemento gris por departamentos entre 2017 a 2019. Fuente: (Cámara de Comercio De Cali, 2020, p. 4)

Teniendo en cuenta la información de la figura 8, se puede observar que el Valle del Cauca ocupó la tercera posición, esto alineado al nivel de edificación de esta en el departamento, liderando Bogotá D.C. y Antioquia.

En cuanto la producción de concreto premezclado acumulada a noviembre de 2019 en el Valle del Cauca, esta registró un aumento anual del 8,3%, el cual arrojó como resultado la conclusión que este producto se utiliza en mayor medida en la construcción de vivienda en un 55,0%, seguido por edificaciones en un 26,9% y obras civiles en un 18,0%. En la figura 9 se observa a mayor detalle que Bogotá seguido del Valle del Cauca lideran el porcentaje de la producción del concreto premezclado para vivienda, Santander lidera en cuanto a obras civiles y Atlántico en edificaciones:

Figura 9.
Distribución (%) de la producción de concreto premezclado por destino-principales departamentos enero-noviembre 2019



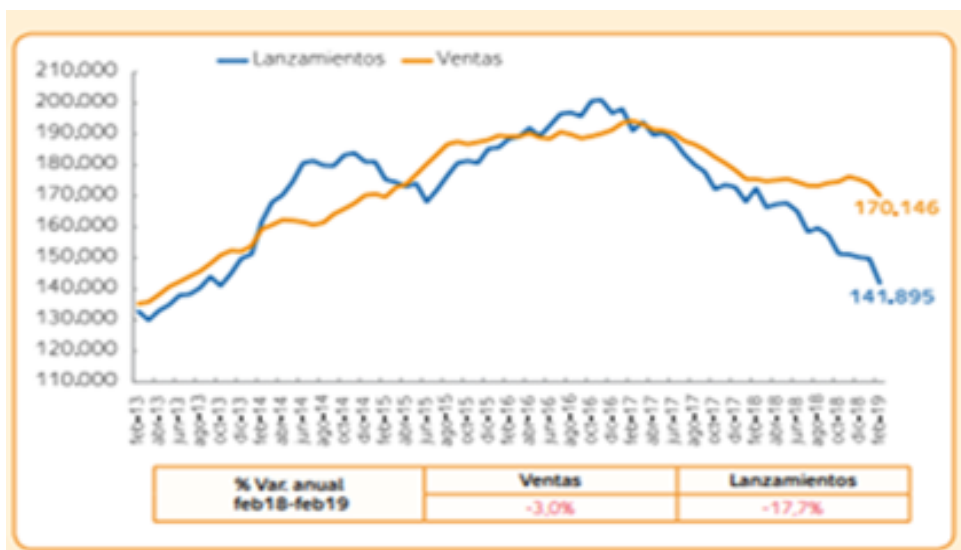
Nota. La figura presenta la distribución porcentual en la producción de concreto premezclado por departamento destino. Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2020, p. 4)

Con base en lo anterior se puede evidenciar que, en cuanto a consumo para el sector económico, el Valle del Cauca se encuentra entre los primeros, dado que ha manejado una participación activa en la actividad económica. Sin embargo, quedan por analizar más indicadores que permitan identificar otras variables significativas para validar la participación puntual de las MIPYMES en el sector económico constructivo.

2.2.3. Análisis de la oferta y la demanda

Los lanzamientos y las ventas de vivienda nueva en el país tuvieron una tendencia decreciente desde el año 2017 al 2019 (ver figura 10), teniendo en cuenta los datos arrojados por el sistema georreferenciado Coordinada Urbana; no obstante, estos lanzamientos dependen de las condiciones económicas del país junto con el sustento que la política de vivienda que se decide en el gobierno y que influye en el mercado.

Figura 10.
Tendencias de oferta y demanda – Total (Unidades de vivienda- Acumulado 12 meses 2013-2019) Colombia



Nota. La figura presenta la tendencia de oferta y demanda en la construcción de vivienda. Fuente: (CAMACOL, 2019)

En la figura 10 se evidencia que las ventas alcanzaron 170.146 unidades en el acumulado de 12 meses a febrero de 2019, con un decrecimiento del 3% respecto al mismo período del año pasado, y una reducción de 5.250 unidades frente a este periodo. Asimismo, se identifica que, en el acumulado de 12 meses a febrero del 2019, los lanzamientos alcanzaron 141.895 unidades en el total del mercado, mostrando una disminución de 17,7% anual y reduciendo en 30.545 unidades la nueva oferta durante el último año (ver figura 11).

Figura
Pilares de Camacol Índice Valor agregado de las edificaciones y ventas de vivienda nueva en Colombia

11.



Nota. Pilares de Camacol Índice Valor agregado de las edificaciones y ventas de vivienda nueva en Colombia . Fuente: (CAMACOL, 2019)

Teniendo en la figura 10 y 11, en el primero se puede apreciar que las series del valor agregado de las edificaciones y el índice del pilar de actividad constructiva del PIB presentaron una dinámica muy similar, aunque de manera rezagada, esta correlación entre ambas variables en la serie es de 61%. Este tipo de relación resulta ser conveniente en el sentido en que es posible que esté anticipando su comportamiento, aunque de los años 2014 al 2019, las edificaciones mostraron un comportamiento decreciente.

En la figura 11 se puede ver la demanda versus las ventas, así las cosas, la demanda presentó un comportamiento similar al de la oferta en el cual del 2014 al 2019 tiene tendencia a decrecer con pequeñas recuperaciones en el 2016, 2017 y 2018. Por otro lado, según Camacol (CAMACOL & COORDINADA URBANA, 2019) si se compara la variable de la demanda, la cual incluye las dimensiones de comercialización, financiación y estado macroeconómico, con el crecimiento de las ventas acumuladas doce meses de vivienda nueva, se encuentra que entre estas dos variables hay una correlación de 66% de manera contemporánea (ver figura 11 panel b). Este resultado muestra que el lanzamiento de proyectos, los indicadores de riesgo, el estado de la financiación del sector y el balance macroeconómico afectan las ventas.

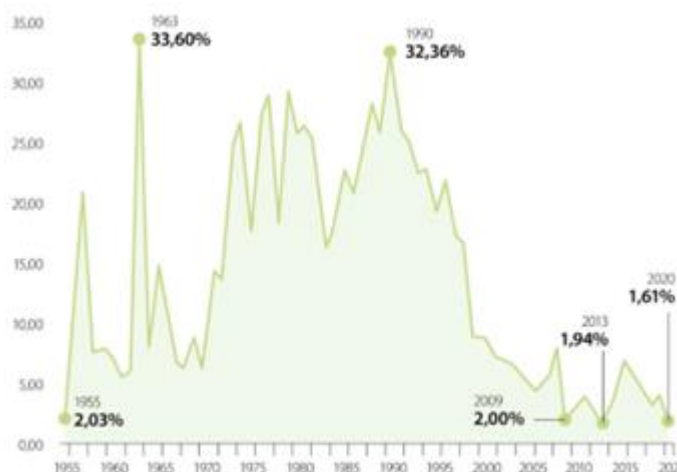
2.2.4. Índice de Precios al Consumidor – IPC –

Otro indicador importante para analizar es el índice de precios al consumidor (IPC), esta es una medida que permite evaluar la variación en los precios de los bienes y servicio que son representativos en el consumo de los hogares de un país, lo que se conocen como la canasta familiar. Dicho indicador identifica la evolución económica de un país y posibilita hacer proyecciones de esta.

En el caso de Colombia, en el periodo de tiempo de estudio (2013-2019) y teniendo en cuenta el análisis anterior del PIB, se puede encontrar una similitud en la tendencia de la variación del indicador económico (ver figura 12).

Figura
Variación anual del IPC 1995-2020 en Colombia

12.



Nota. La figura presenta la variación anual del IPC entre 1995 a 2020. Fuente (DANE, 2021)

Con base en el gráfico anterior, se puede observar que la inflación en Colombia del año 2013 que era de 1,94% al 2015 en el cual se evidencia una mayor inflación en la economía. Según el DANE, en el año 2015 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación de 6,77%, siendo esta una tasa superior en 3,11 puntos porcentuales a la registrada en diciembre de 2014 que fue de (3,66%).

El incremento de la inflación está sólo levemente por debajo del incremento del salario mínimo establecido para el 2016, el cual se definió en 7%. La variación es la más alta de los últimos años para esa época, sólo superada por el valor registrado en 2008, el cual se ubicaba 7,67%.

En el año 2015, la economía colombiana tuvo un crecimiento anual de 3,1%, esta tasa, exceptuando la del 2009, se constituyó en la más baja desde el año 2002,

considerado como el año de la poscrisis de finales de la década de los noventa, a su vez en este año el desempeño económico de Colombia fue superior al de América Latina y el Caribe, el cual fue negativo (-0,1%); registros del DANE y el Banco de la República indican que la demanda en Colombia fue impulsada por el consumo (hogares – bienes semidurables y no durables) y finalmente, en relación a la formación bruta de capital (FBC) tuvo una marcada desaceleración, sin embargo, los mejores comportamientos se identificaron en equipo de transporte y obras civiles.(DANE & BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2016)

Específicamente, en cuanto la inflación según datos del DANE y el Banco de la República, en el año 2015 ésta tuvo la variación más alta desde el 2008 (6,77%), superando en 311 puntos básicos (pb) a la del año 2014 y en 277 pb al límite superior del rango establecido por el mismo Banco de la República. Entre los factores que más influyeron en el alza del IPC fue el fenómeno del niño y la variación del dólar (DANE & BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2016). A continuación, en la tabla 9, se evidencia la variación del IPC según ciudades capitales en los diferentes Departamentos año 2014-2015.

Tabla
Variación del IPC, según ciudades 2014-2015

Ciudades	2014	2015	Diferencia porcentual
Nacional	3,7	6,8	3,1
Armenia	3,4	7,0	3,6
Barranquilla	3,4	7,7	4,2
Bogotá D.C.	3,8	6,6	2,9
Bucaramanga	4,3	6,0	1,7
Cali	3,8	6,9	3,1
Cartagena	3,5	7,4	3,9
Cúcuta	2,9	5,6	2,7
Florencia	3,4	6,8	3,4
Ibagué	4,1	6,7	2,6
Manizales	3,3	8,0	4,7
Medellín	3,4	6,8	3,4
Montería	3,7	6,8	3,0
Neiva	3,8	7,2	3,4
Pasto	4,0	7,6	3,6
Pereira	3,1	6,9	3,7
Popayán	3,5	6,9	3,4
Quibdó	2,8	6,3	3,5
Riohacha	3,5	7,1	3,6
San Andrés	3,8	7,3	3,5
Santa Marta	3,4	6,7	3,3
Sincclejo	3,5	7,8	4,3
Tunja	3,6	6,1	2,5
Valledupar	4,3	6,8	2,5
Villavicencio	3,3	6,6	3,3

Nota. La tabla presenta la variación del IPC por ciudades para los años 2014 a 2015. Fuente: (DANE & BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2016, p 26).

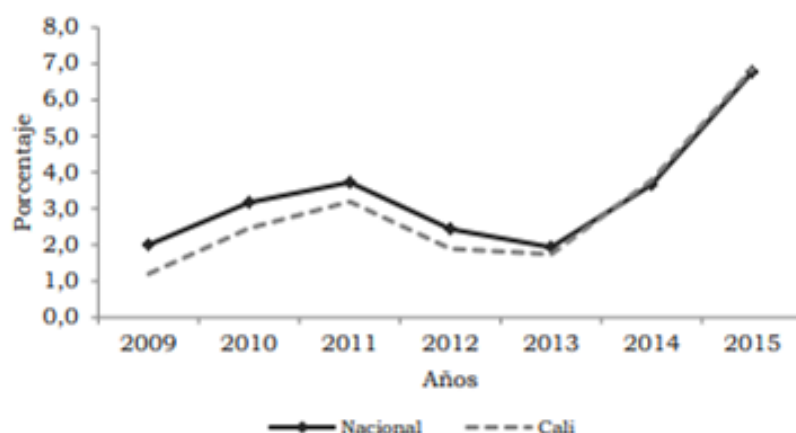
En el periodo 2009-2015, el IPC de Cali evidenció un comportamiento similar al de Colombia, manteniéndose por debajo del agregado nacional hasta el año 2013, año desde el cual la tendencia había sido alcista, hasta alcanzar un punto máximo, para este

periodo, en el año 2015 de 6,9%, superior en 0,1 pp a la variación registrada en el país. En el año 2009 la variación del IPC del país fue de 2,0%, en tanto, para Cali fue de 1,2%, lo que equivale a una diferencia de 0,8 pp. A partir del 2010 se aprecia una reducción constante de la diferencia absoluta entre la variación de Cali y el agregado nacional (gráfico 2.2.1.1). (DANE & BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2016, p. 26)

Con base en la tabla 9 y la figura 13, se puede concluir, que el IPC en la ciudad de Cali se encontró dentro del promedio nacional, aunque presentó un incremento casi al 8,2% del año 2013 al 2015 lo que impactó de manera negativa y directa a la economía y al bolsillo de los habitantes de esa ciudad.

Figura
Variación del IPC Nacional – Cali 2009-2015

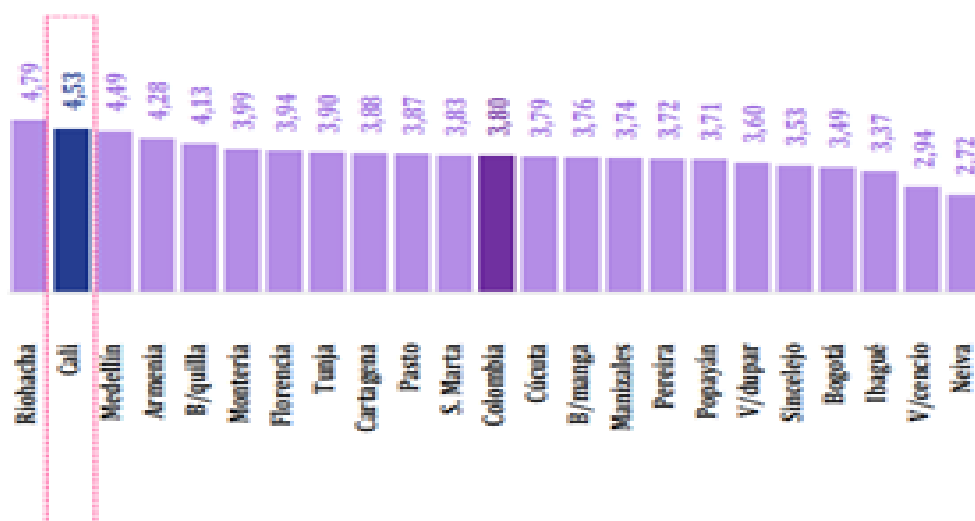
13.



Nota. La figura presenta la variación del IPC entre 2009 a 2015 a nivel de Nacional y Cali. Fuente: (DANE & BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2016, P 27)

Así mismo, para el año 2019, según datos de la Cámara de Comercio de Cali, la variación del IPC en Cali fue de 4,5% anual, este incremento ubicó a la capital del Valle del Cauca como la segunda ciudad en Colombia con variación anual en el IPC CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, 2020) (Ver figura 14).

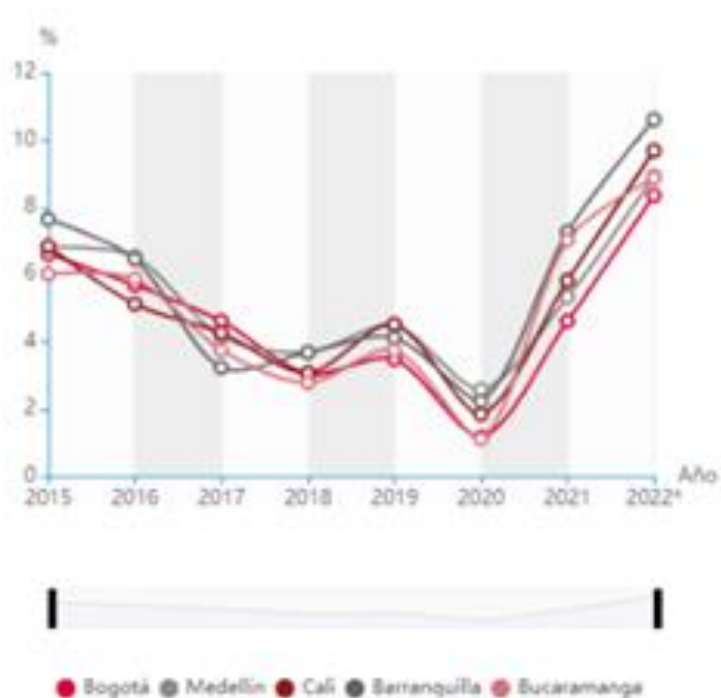
Figura
Tasa de inflación anual, principales ciudades (%) 2019.



Nota. La figura presenta la tasa de inflación anual por ciudades para 2019.
Fuente: (CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, 2020, p. 14)

Con base en la información de la figura 14 se puede concluir que la ciudad de Cali presentó durante los años 2013 al 2019 una inflación alta con respecto a los precios, esto afectó directamente el sector de la construcción y en mayor medida a las MIPYMES dado que son empresas medianas o pequeñas con una participación inferior en el mercado respecto a la empresas grandes del sector, para estas medianas, pequeñas y micro empresas la inflación es un factor decisión en sus costos y en su flujo de caja, dado que en muchas ocasiones por su poca experiencia crediticia no pueden acceder a créditos para pagos que cada vez se incrementan más dado el aumento de la inflación.

Figura
Variación del IPC según ciudades.



Nota. La figura presenta la variación del IPC por ciudades entre 2015 a 2022.
Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022)

Ahora bien, teniendo en cuenta el comportamiento del IPC por ciudad en Colombia en los años 2015 al 2019 (ver figura 15) se puede evidenciar que hubo una tendencia decreciente del IPC del 2015 al 2018 con un alza para el año 2019. Sin embargo, la ciudad de Cali y Medellín para el año 2019 fueron de las ciudades con una inflación mayor.

2.2.5. Oferta laboral en el sector de la construcción.

El sector económico de la construcción constituye una fuente importante de generación de empleo. Dado que es uno de los sectores económicos que más genera

empleabilidad en el país, este aporta de manera significativa al desarrollo económico y social, dado que brinda la oportunidad a personas desempleadas o con bajo nivel de escolaridad de emplearse y ser personas económicamente activas, lo que aporta a la disminución de la pobreza y el desempleo (CAMACOL et al., 2019, P 49). Se describirán a continuación los principales actores que hacen parte del proceso constructivo, según clasificación realizada por CAMACOL (CAMACOL et al., 2019):

- **Consultores:** Dentro del grupo de los consultores que se encuentran todos aquellos actores asociados principalmente a áreas de diseño, gerencia de proyectos, interventoría de obras, estudios técnicos. Usualmente su participación en el proceso constructivo es más fuerte durante la preparación y planeación del proyecto
- **Constructores:** Personas naturales o jurídicas que ejecutan las acciones requeridas para la materialización del proyecto, a través de la realización de las obras civiles pertinentes.
- **Contratistas:** Personas naturales o jurídicas que ofrecen servicios a los constructores para el apoyo en actividades que hacen parte de la ejecución del proyecto, usualmente relacionadas con el suministro de mano de obra, operación o alquiler de equipos, entre otros similares.

Expuesto lo anterior, se procederá a analizar la ocupación que generó el sector de la construcción principalmente entre los años 2013 al 2019

Según reporte de (DANE & Banco de la República de Colombia, 2016), en el año 2015, hubo disminución en la tasa de desempleo para la ciudad de Cali y Yumbo, en concordancia con lo anterior, el departamento del Valle del Cauca presentó la tasa de desempleo más baja de los últimos siete años con corte a 2015 (ver tabla 10). Las actividades económicas que representaron mayor número de ocupados fueron la

agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; servicios comunales, sociales y personales, y comercio, hoteles y restaurantes; contrario a las actividades que presentaron deterioro en su participación de ocupados como lo fue el transporte, almacenamiento y comunicaciones, construcción e industria manufacturera.

Tabla
Ocupados en Cali según rama de actividad 2013-2015.

10.

Ramas de actividad	2013	2014	2015
Total	1.100	1.142	1.197
Industria manufacturera	200	208	212
Construcción	64	61	70
Comercio, hoteles y restaurantes	349	354	379
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	94	101	98
Intermediación financiera	21	21	22
Actividades Inmobiliarias	110	119	128
Servicios comunales, sociales y personales	245	263	271
Otras ramas ¹	16	17	17
No informa	0	0	0

¹ Agricultura, ganadería, pesca, caza y silvicultura; explotación de minas y canteras; y suministro de electricidad, gas y agua.

Nota. La tabla presenta la población ocupada por ramas de la actividad económica, entre 2013 a 2015. Fuente: (DANE & BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2016, P 35)

La población cesante en Cali disminuyó 8,2%, pasando de 155 mil personas en 2014 a 143 mil en 2015, esta población se concentró principalmente en las ramas de comercio, hoteles y restaurantes con un 29,7%, servicios comunales, sociales y personales con 23,3%, industria manufacturera: 16,4% y construcción con un porcentaje equivalente al 12,0%, como se muestra en la tabla 11.

Tabla
Cesantes según rama de actividad, Cali

11.

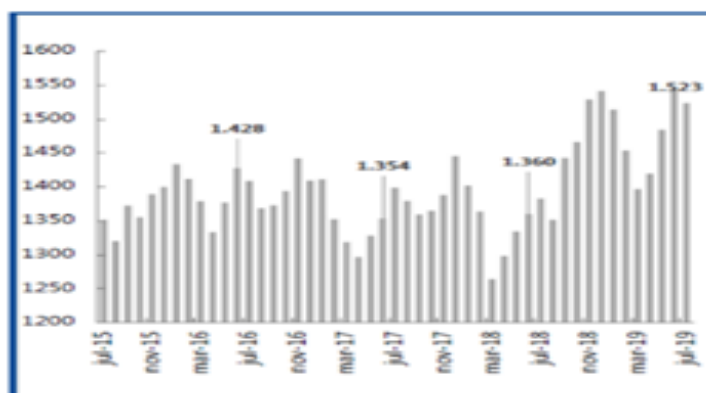
Ramas de actividad	2013	2014	2015
Total	163	155	143
Industria manufacturera	29	27	23
Construcción	24	19	17
Comercio, hoteles y restaurantes	43	47	42
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	11	10	11
Intermediación financiera	4	2	3
Actividades Inmobiliarias	16	13	11
Servicios comunales, sociales y personales	31	34	33
Otras ramas ¹	5	4	3
No informa	0	0	0

¹ Agricultura, ganadería, pesca, caza y silvicultura; explotación de minas y canteras; y suministro de electricidad, gas y agua.

Nota. La tabla presenta la cantidad de población cesante según rama de actividades económicas en Cali, entre 2013 a 2015. Fuente: (DANE & Banco de la República de Colombia, 2016, P 37)

Figura
Población ocupada en la construcción a nivel nacional 2015-2019

16.

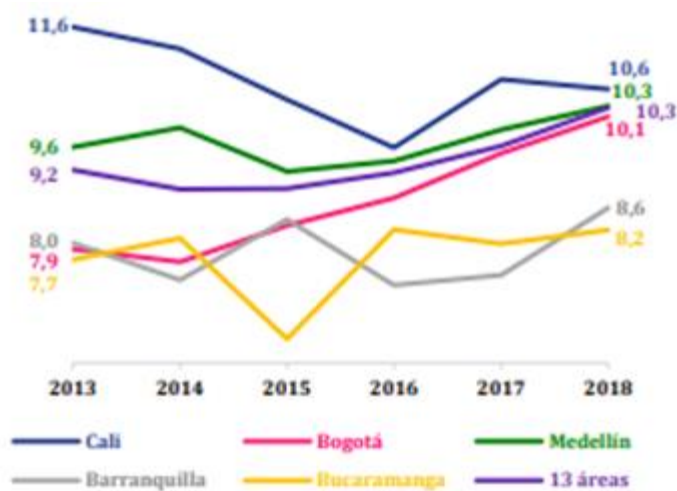


Nota. La figura presenta la población ocupada en la construcción a nivel nacional entre 2015 a 2019. Fuente: (CAMACOL et al., 2019)

De las cifras de empleo publicadas por el DANE expuestas en la tabla anterior, es importante resaltar el que el nivel de ocupación para el año 2019 en el sector de la construcción fue de 1.523.499 personas, esto refleja un crecimiento en el número de

ocupados de 10,2% en relación al mismo periodo del año anterior, año 2019 que la cantidad de ocupados en dicho sector fue de 1.382.720. Con base en lo anterior, y a pesar que el sector económico de la construcción presentó una desaceleración del año 2013 al 2017 y una pequeña recuperación para el 2018 y 2019, este sigue aportando al crecimiento económico y social del país dado que aporta en mayor medida al empleo de la población más vulnerable y sin un nivel de escolaridad alto, brindándoles la oportunidad de generar un ingreso para ellos y sus familias, que en el caso de las empresas medianas y pequeñas es de gran importancia dado que los salarios no son muy altos cuando las empresas se encuentran buscando un respaldo para su crecimiento y en la mayoría las personas empleadas obtienen como remuneración un SMLV (Salario Mínimo Legal Vigente). En cuanto a las empresas grandes debido a sus tamaños cuentan con una fuerza laboral mayor y, como consecuencia, son más generadoras de empleo.

Figura 17.
Tasa de desempleo (%) principales ciudades y 13 áreas metropolitanas octubre-diciembre (2013-2018).



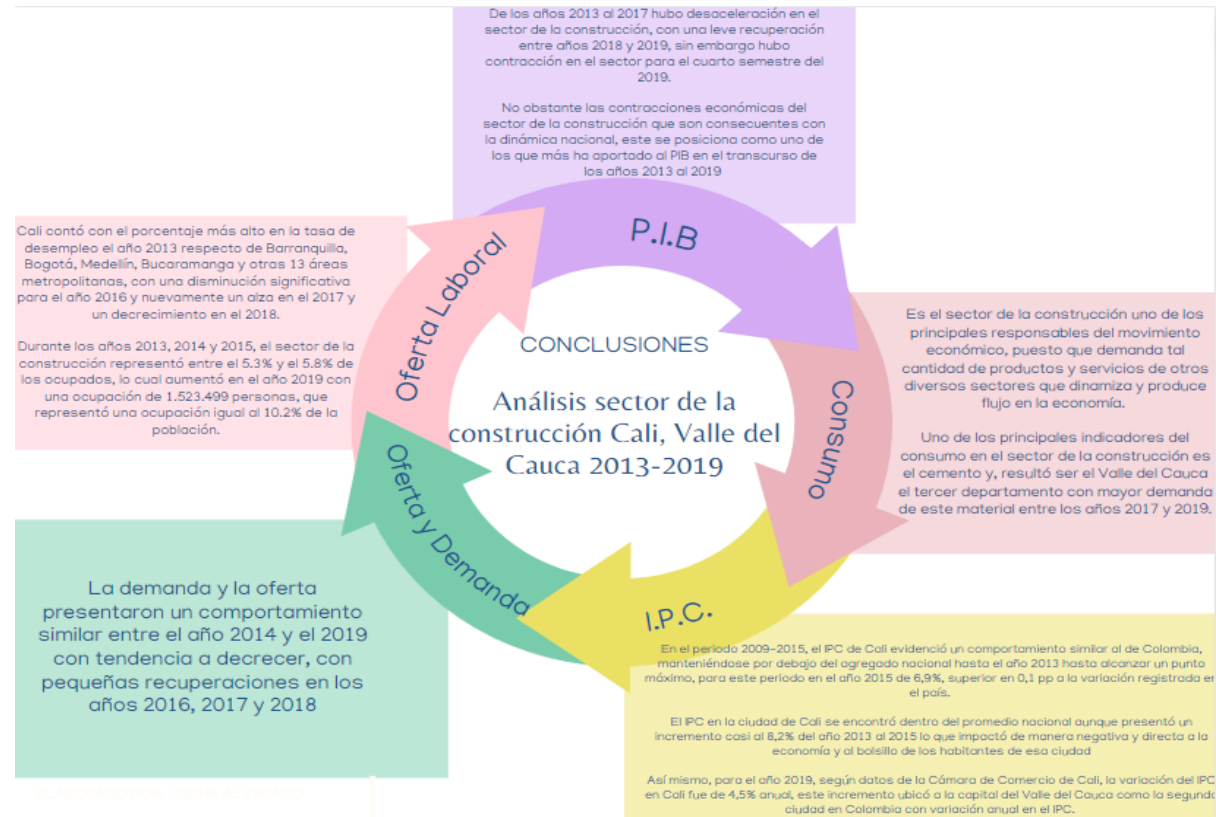
Nota. La figura presenta el comportamiento la tasa de desempleo entre 2013 a 2018. Fuente: (DANE, 2019)

De acuerdo con la figura 17 donde se evidencia la tasa de desempleo en las principales ciudades de Colombia en el periodo de tiempo del 2013 al 2018, se puede concluir que Cali contó con el porcentaje más alto en la tasa de desempleo con respecto a Barranquilla, Bogotá, Medellín, Bucaramanga y otras 13 áreas metropolitanas, siendo el año 2013 en el que presentó el porcentaje más alto de desempleo, con una disminución significativa para el año 2016 y nuevamente una alza en el 2017 con un decrecimiento en el 2018, lo cual fue positivo en este periodo de tiempo.

2.2.6. Conclusiones del análisis del sector de la construcción año 2013 – 2019

A continuación, en la figura 18, se sintetizan las principales conclusiones derivadas de la caracterización del sector de la construcción en la ciudad de Cali y el Departamento del Valle del Cauca, entre los años 2013 al 2019:

Figura
Conclusiones análisis del sector de la construcción, Cali, Valle del Cauca 2013-2019



Nota. La figura presenta las principales conclusiones del análisis del sector de la construcción en Cali entre 2013 a 2019.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Con base en lo anteriormente expuesto, se puede identificar que los costos de la construcción en general se incrementaron por la inflación, el aumento del precio del petróleo en el 2018 impactó en mayor medida el alza de precios de la materia prima del sector de la construcción, lo que trae como consecuencia disminución en la demanda, sin embargo, el sector de la construcción es uno de los principales aportantes al PIB nacional y local, así como también uno de los principales responsables del crecimiento social y la empleabilidad de la población.

Todo lo que suceda en la economía del país y en la región influye en ciertas decisiones que toman las empresas, en su flujo de caja, en los costos, en su competencia, posición en el mercado, oferta de valor, entre muchos otros aspectos. Es importante señalar en este punto, que las empresas que se estudiarán más adelante, como se ha indicado anteriormente pertenecen al sector MIPYME, las cuales como se evidenció en este acápite constituyen la mayor masa de empresas del sector pero con menor participación en este mercado, lo que las hace vulnerables a las fluctuaciones externas, no sólo por su tamaño y estructura administrativa como se evaluará más adelante, sino por su capacidad de reacción y prevención ante un evento externo.

Una vez analizado el contexto económico-social en el que se ejecutó la disolución y liquidación de las tres empresas objeto de estudio, el cual permite identificar los estados de la naturaleza en los que se desarrolló el proceso de toma de decisión de cierre de las mismas y más adelante diagnosticar su impacto; se procederá con la revisión del interior de las tres compañías, esto con el fin de hacer un análisis por medio del cual se puedan determinar los elementos que hicieron parte de dicho proceso decisorio.

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS INTERNO DE LAS EMPRESAS OBJETO DE INVESTIGACIÓN

El análisis interno se centra en la exploración y descripción de situaciones que se presentan con mayor o menor frecuencia en las áreas funcionales y procesos de las empresas, éste se puede desarrollar desde dos enfoques metodológicos, por funciones y por procesos. El primero hace referencia al diagnóstico de las áreas funcionales de la compañía, entendiendo la función como la relación entre un área de la empresa y sus elementos dentro del conjunto de esta, y el segundo hace referencia a los procesos que se surten en cada área para el desarrollo de sus funciones y cómo interactúan con otras áreas.(Betancourt, 2020).

Con el fin de poder identificar los elementos que hicieron parte del proceso decisorio de la disolución y liquidación de las tres empresas objeto de estudio, el análisis que se desarrollará en este capítulo se distribuirá en cinco puntos por cada una de las empresas, en el primero se identificarán y explicarán los procesos de alta gerencia, en el segundo el área de operación o área técnica, en el tercero el área de mercadeo que comprende ventas y comercialización, en el cuarto el área de gestión humana y en el quinto, pero no menos importante, el área financiera (gestión contable, operaciones contables y financieras).

Previo a adentrarse en los puntos aquí expuestos, se presentarán de manera general las empresas que serán estudiadas, para esto se les llamará: EMPRESA 1, EMPRESA 2 y EMPRESA 3^{xii}. En la tabla 12 se indicará el tipo de documento de constitución, la fecha de constitución de la sociedad, la fecha de registro, el domicilio, código CIIU, descripción del código CIIU, sector y subsector económico al que pertenece, fecha de disolución y fecha de liquidación de la empresa; esto como referencia para el análisis que se desarrollará en este capítulo.

Tabla
Descripción duración y clasificación de las tres empresas estudiadas.

EMPRESA	TIPO JURIDICO	TIPO DOCUMENTO CONSTITUCIÓN	FECHA DOCUMENTO	FECHA INSCRIPCIÓN	DOMICILIO	CODIGO CRU	SECTOR ECONOMICO	FECHA DE DISOLUCIÓN	FECHA DE LIQUIDACIÓN
1	Sociedad Anónima (SA)	Escritura Pública	19-mayo-03	23-mayo-03	Cali	4290 4390 4330	Construcción de otras obras de ingeniería civil Otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil	23-mayo-03	23-mayo-03
2	Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)	Documento Privado	15-jul-09	10-ago-09	Cali	4290 2511 4210	Construcción de otras obras de ingeniería civil Fabricación de productos metálicos para uso estructural Construcción de carreteras y vías de ferrocarril	31-may-16	11-jul-17
3	Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)	Escritura Pública	5-ene-90	17-ene-90	Cali	4322 7110	Instalaciones de fontanería, calefacción y aire acondicionado Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica	23-abr-18	23-may-19

Nota. La tabla presenta la descripción y clasificación de las tres empresas analizadas. Fuente: Elaboración propia (2022)

Las empresas que se tomaron como referencia para el estudio de caso pertenecen a sociedades de capital, lo que significa que la responsabilidad económica de sus accionistas está limitada al monto de los aportes de dinero realizados en la compañía, es decir su patrimonio personal está protegido en relación a las obligaciones que adquiera la empresa. En cuanto su constitución y liquidación, la EMPRESA 1 fue creada en el año 2003 y cerrada en el año 2014, es decir contó con una duración activa de 11 años, la EMPRESA 2 fue constituida en el año 2009 y cerrada en el año 2017, para un total de actividad de 10 años y, la EMPRESA 3 con 29 años de duración, abrió en 1990 y cerró operaciones en el año 2019.

Estas tres empresas pertenecieron al sector de la construcción y el subsector de infraestructura, se cerraron en un intervalo secuencial de cuatro años del 2014 al 2019. A continuación, se procederá a revisar la estructura interna de cada una de las empresas con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades. Es importante señalar en este punto que la información que se expone a continuación es descriptiva-cualitativa tal como se mencionó en la metodología del trabajo de investigación, lo cual permitirá identificar los procesos administrativos generales en cada uno de los ítems detallados.

3.1. EMPRESA 1

3.1.1. Administración – Alta Gerencia.

La EMPRESA 1 fue una compañía familiar, que nació en el año 2003 fruto de la iniciativa del padre fundador de profesión ingeniero civil, quien había trabajado por más de veinte años en empresas constructoras reconocidas a nivel nacional. Si bien, esta era una sociedad del tipo de las anónimas, dentro las cuales como requisito es que haya mínimo cinco accionistas, todas y todos estos pertenecían al grupo familiar (tres hijos, esposa y padre); donde los dos padres contaban con el 85% de las acciones de la empresa y entre los tres hijos se distribuía el 15% de manera equitativa. Existió la figura de Junta Directiva, cargos en los que ejercían los mismos accionistas.

Esta empresa logró continuar en el mercado durante más de 10 años, su propósito empresarial era ayudar a engrandecer el entorno local al ser actores del desarrollo económico empresarial y social en el Valle del Cauca, teniendo a su vez proyección en el mercado nacional. En cuanto la distribución de la toma de decisiones, el control de la sociedad lo ejercía el padre, fundador, gerente y administrador; no fue sino hasta el año 2007 que el hijo mayor se unió al equipo de trabajo de manera activa aliviando la carga administrativa que asumió el fundador de la empresa; sin embargo, la gerencia siempre la ejerció el padre fundador.

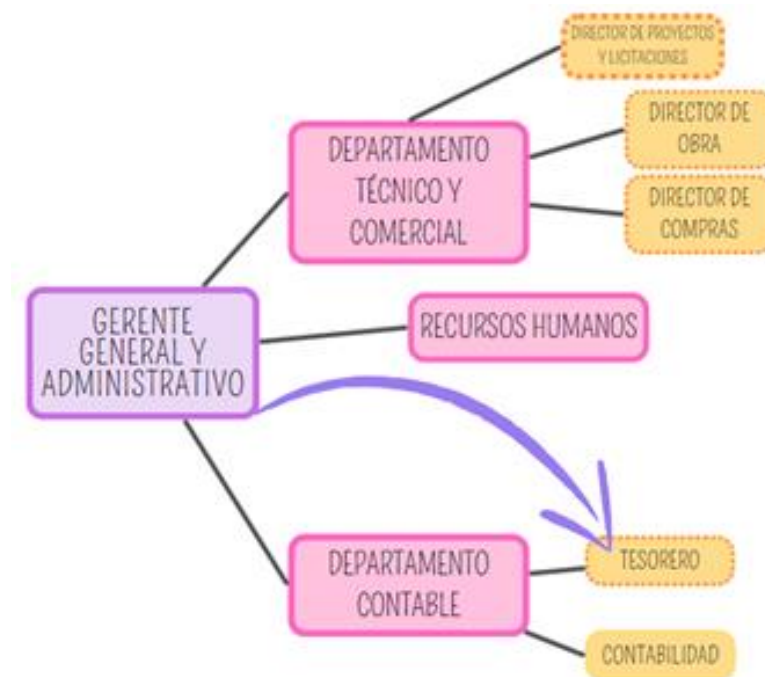
La parte administrativa de la empresa y el liderazgo se centró en los miembros de la familia, lo cual probablemente les impidió ver soluciones más oportunas en la resolución de los diferentes problemas que enfrentó la empresa, los cuales se detallarán en el análisis financiero de la organización.

Es probable que utilizar capital humano externo con experiencia en el mercado les hubiese podido aportar en el análisis de riesgos y rentabilidad de cada uno de los proyectos en los que participaron. La empresa durante sus años de vida participó en más de 100 proyectos y aportó a la economía colombiana en ese transcurso de tiempo más de 1.000 empleos contribuyendo también al desarrollo social local.

En cuanto la planificación, hay registros documentales (actas de Junta Directiva) desde el año 2007, en las cuales sus partícipes eran el padre y el hijo, juntas que se realizaban de manera periódica (cada 4 meses aproximadamente) y en las que se analizaban las obras en curso, las licitaciones y las obras civiles nuevas adjudicadas. Sin embargo, llama la atención que las actas de Junta Directiva evidencian que había un registro a manera de bitácora de los sucesos relevantes acontecidos y de forma lacónica de las acciones que se implementaban para resolver las dificultades, no obstante, no hay evidencia de una estructura de toma de decisiones estratégicas que permitiera hacer un diagnóstico del problema, proponer soluciones y evaluar su implementación a fin de llevar control de la empresa. La estructura organizacional-administrativa general de la empresa, era la siguiente (ver figura 19).

Figura
Organigrama administrativo EMPRESA 1.

19.



Nota. La figura presenta la estructura organizacional de la empresa 1. Fuente: Elaboración propia con base en información de la EMPRESA 1

La EMPRESA 1 contaba con una estructura administrativa pequeña, muy cerrada a su círculo familiar, las directrices y toma de decisiones eran propias de la familia, apoyadas por un equipo financiero y contable, aunque finalmente las decisiones eran tomadas por el representante legal (accionista fundador-padre).

3.1.2. Área de operación – área técnica.

Al ser el fundador de la empresa de profesión ingeniero civil, este era igualmente el gerente técnico, lo que significa que el control de toda la operación estaba bajo el mando de gerente general, aunque este contaba a su vez con ingenieros residentes de obra y capataces que manejan los trabajadores. En esta empresa no existía una

estructura independiente que le permitiera tener control descentralizado de la operación para así poder evaluar cada proyecto de manera individual.

3.1.3. Área de mercadeo – ventas – comercialización.

La empresa contaba con un equipo comercial pequeño el cual se encargaba de ofrecer el portafolio de servicios y productos, así mismo las propuestas se llevaban a la alta gerencia para revisar su viabilidad, pero al ser una empresa pequeña que logró crecer a mediana, muchos de los proyectos y alianzas que se realizaban venían por referidos y en reiteradas ocasiones se obró por buena fe y confianza, lo cual perjudicó a la empresa dado que varios proyectos en los que trabajaron presentaron pérdidas significativas.

No se contaba con un área de ventas estructurada y mucho menos con un área de mercadeo acorde a su crecimiento, dado que no se le daba la importancia al trabajo de marca, a la publicidad, a crear una propuesta de valor diferencial, no se invertía en campañas de mercadeo de oxigenación, profundización, lealtad y retención de clientes, no se contaba con una página web robusta, canales de ventas alternos ni especializados. Tampoco había una fuerte comunicación entre mercadeo y ventas, la mayoría de los negocios se cerraban por la alta gerencia lo que amarraba el funcionamiento de la organización a la familia.

Como aspecto positivo, cabe resaltar que buscaban alianzas de inversión, sin embargo, desde el área financiera no se tomaron buenas decisiones ya que la empresa terminó siendo la que asumió las pérdidas y sobrecostos en casi todos los proyectos que afectaron de manera negativa la rentabilidad de la empresa.

3.1.4. Área de gestión humana – Talento humano.

Se contaba con un área especializada de talento humano, en la que se realizaban los procesos de selección correspondientes, no obstante no se trabaja fuertemente en capacitaciones, crear una cultura organizacional, en la retención de talento y sistemas de incentivos.

El área de gestión humana es un pilar importante en toda organización, por lo que en esta empresa al ser pequeña y familiar y al presentar un crecimiento, debió tener un liderazgo y un direccionamiento desde los objetivos de la misma, sin embargo, continuaron siendo muy cerrados^{xiii} lo que podría haber sido contraproducente para la compañía una vez empezó a crecer. La empresa durante los años 2008 al 2011 contaba con aproximadamente 155 empleados en planta y generó durante los últimos 4 años de vida, aproximadamente 700 empleos derivados de las contrataciones por proyectos.

3.1.5. Área financiera: Gestión contable, operaciones contables y financieras de la organización.

En cuanto a la situación financiera de la empresa en este último periodo, se puede evidenciar en sus estados financieros, que del año 2012 al 2013 a corte de diciembre sus ingresos disminuyeron en un 78,4%, lo que impactó notablemente el flujo de caja y liquidez, adicionalmente sus pasivos incrementaron en 262% en mayor medida por obligaciones financieras con bancos nacionales, por otra parte, no contaban con capital de inversión y trabajo, dado que los \$200 millones de capital ya se habían vuelto una cuenta por cobrar, por lo que los accionistas usaron de su patrimonio personal para saldar deudas y esto es un indicio de que la operación de la empresa no cuenta con liquidez y respaldo, de igual manera acudieron a créditos bancarios y financiación a través de proveedores (otras empresas MIPYMES) lo que resultó insostenible, pues los ingresos y altos costos de la operación no fueron suficientes para sufragar los pasivos.

3.2. EMPRESA 2

3.2.1. Administración – Alta Gerencia.

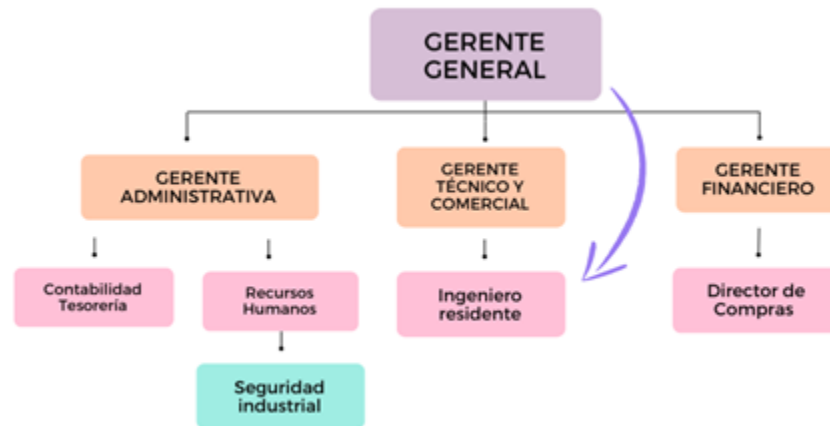
Esta empresa se fundó en el año 2009 por un Ingeniero Civil, era de tipo familiar compuesta por padre (fundador), esposa y dos hijos, la esposa era partícipe dentro del proceso administrativo y gerencial, sin embargo, los hijos (menores de edad al momento de la constitución) no hicieron parte de la empresa. En el año 2011 se unió como accionista un sobrino del fundador, quien rápidamente se convertiría en su mano derecha.

La alta gerencia de la empresa estaba liderada por el accionista fundador quien nunca se desprendió de sus funciones, no sólo como administrador general, sino como gerente comercial y gerente técnico, aun cuando la empresa creció al punto de tener más de 120 trabajadores en nómina, el accionista fundador fungía como residente de obra. No hay constancias de reuniones periódicas en las que se analizara el estado de la compañía más allá de los comités de obra por proyecto; es decir no hay evidencia de que esta empresa tuviera un plan estratégico para el manejo de la misma, así como tampoco sistema de toma de decisiones.

A continuación, en la figura 20, se expone un gráfico en el que se describe de manera general el organigrama administrativo de la EMPRESA 2 al momento de su disolución.

Figura
Organigrama administrativo EMPRESA 2

20.



Nota. La figura presenta el organigrama de la empresa 2. Fuente:
Elaboración propia con base en documentación EMPRESA 2 (2016)

Ahora bien, para ampliar la información relativa al gráfico aquí descrito, se relacionará la dinámica empresarial general de la EMPRESA 2: El gerente general que estaba en la cabeza de la empresa era quien dirigía y coordinaba en su totalidad toda la compañía, a su vez se apoyaba de una gerente administrativa que era su esposa, un gerente técnico y comercial que era su sobrino y un gerente financiero que era un tercero ajeno a la familia, pero que no tenía las competencias para asumir el cargo.

Durante el tiempo de liderazgo y administración del accionista fundador, la EMPRESA 2 se encontraba estable, sin embargo, éste fue corta dado que era necesario contar con un asesoramiento financiero calificado en las decisiones de inversión, gastos y control de costos, lo cual inicialmente no existía y cuando existió fue muy deficiente, pues no se evidencia registro de control de costos, ni evaluación de proyección de ingresos o algún tipo de registro en el que conste un ejercicio financiero juicioso. Los demás miembros accionistas de la familia permitían que se tomaran las decisiones dado que confiaban en el conocimiento y liderazgo del fundador y gerente (esto para el caso

de la esposa y el sobrino, pues los otros dos accionistas -hijos- eran mejores de edad), pero esto fue un error en la compañía, pues la empresa dependía de una sola persona, corriendo el riesgo de que la operación se cayera ante la ausencia del líder.

3.2.2. Área de operación – área técnica.

El área técnica de la empresa estaba directamente a cargo del gerente técnico y comercial, sin embargo, el gerente general era partícipe en toda la operación. No hay constancia que existiera un centro de costos para cada proyecto que pudiera dar seguimiento a cada obra de manera independiente para evaluar su rendimiento.

3.2.3. Área de mercadeo – ventas – comercialización.

La empresa no contaba con una estructura organizada de ventas ni mercadeo, no se realizaba inversión amplia en publicidad, campañas de oxigenación, fidelización y retención, no le dieron la suficiente importancia, no se creó un propósito organizacional, ni una propuesta de valor diferencial que les permitiese competir en el mercado ni posicionarse. Crearon una misión, una visión e identificaron valores corporativos, pero no trabajaron internamente con los empleados para crear conciencia y pertenencia.

El mercadeo que utilizaban para la generación de negocios era de voz a voz, lo que les permitió hacer gestión comercial con los referidos que les llegaban por recomendación, los clientes empezaron a conocer y reconocer al gerente, por lo que los clientes llegaban a la empresa por esta persona más que por la marca, este es otro fallo grande dado que no trabajaron fuertemente en la marca, la cual es la que debe identificar todo negocio que llegue a la organización, los clientes deben elegir la empresa por su marca no por una persona, dado que si la persona falta, la marca pueda continuar viva y conservar sus clientes potenciales.

La empresa intentó crear una página web, pero no tuvo la inversión ni el conocimiento correspondiente para su realización. Al no dedicarle el tiempo al mercadeo ni contratar a alguien que tuviese conocimiento del tema, era muy difícil que una empresa continuara viva dado que el trabajo de marca es esencial y va de la mano con un proceso comercial, que no requiere ser robusto, pero sí necesita un direccionamiento estratégico hacia los objetivos de la organización.

3.2.4. Área de gestión humana – Talento humano.

El área de gestión humana era dependiente de la Gerencia Administrativa, no hay registro de control de perfiles para la selección de trabajadores, así como tampoco evaluaciones de clima laboral o de evaluación de departamentos en la compañía. El manejo de contratación de personal era determinado por el Gerente General y la Gerente Administrativa (esposos). No se realizaban capacitaciones constantes, no se contaba con una cultura organizacional marcada, ni se crearon sistemas de incentivos que motivaran a los empleados. Era una empresa cerrada donde las decisiones del Gerente era la única decisión que se acataba.

3.2.5. Área financiera: Gestión contable, operaciones contables y financieras de la organización.

Esta empresa fue disuelta en mayo del 2016 y liquidada en julio del 2017. En el año del 2016 contaban con una utilidad negativa ya que los gastos fueron mayores que sus ingresos, con pérdidas significativas de \$3.563 millones, tenían cuentas por cobrar muy altas, lo que indica que no tenían una política de cobro fuerte que les pudiera proporcionar mayor liquidez, adicional a lo anterior la empresa prestó dinero a accionistas y esta cuenta por cobrar constituía el 63,32% de la cartera.

Las decisiones tomadas por la alta gerencia no contaban con un soporte de un análisis financiero oportuno de los proyectos en los cuales participaban, no analizaban

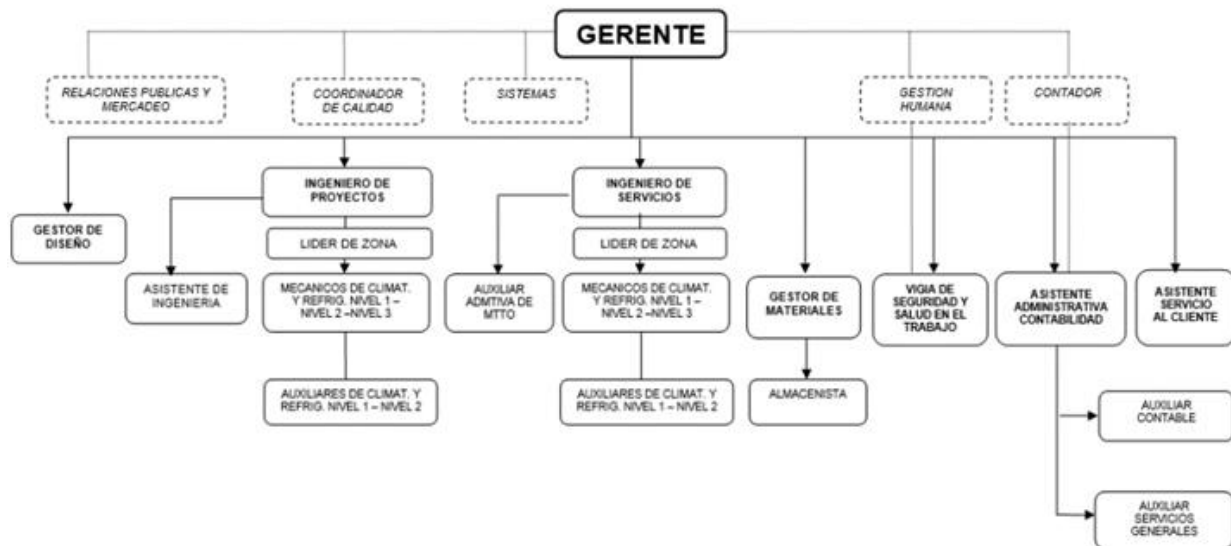
el riesgo de su participación, adicional se contó con un sobreendeudamiento que limitó a la operación misma.

3.3. EMPRESA 3

3.3.1. Administración – Alta Gerencia.

La EMPRESA 3, era gerenciada y administrada por su fundador; esta empresa contaba con una amplia y sólida estructura administrativa, si bien el gerente y único accionista era quien tomaba las decisiones, contaba con un grupo humano estructurado con perfiles profesionales acordes para cada cargo, un sistema de control eficiente que le permitía al gerente identificar debilidades en la compañía y tomar los correctivos de manera oportuna. En la revisión documental realizada, se encontraron análisis DOFA anuales, caracterización por funciones y procesos de cada área de la compañía, protocolos de manejo de costos, políticas de calidad, ambiental, salud y seguridad en el trabajo actualizadas, matriz de requisitos legales, procedimientos internos para la comunicación entre áreas; en general esta fue una empresa que contó con una gerencia estratégica organizada que tuvo el control de las áreas de la compañía. A continuación, el organigrama administrativo de la empresa (ver figura 21).

. Organigrama administrativo EMPRESA 3



Nota. La figura presenta el organigrama de la empresa 3. Fuente: Documento – DIR 004, EMPRESA 3, 2015

La EMPRESA 3 contaba con una estructura organizacional amplia, con diferentes áreas especializadas que aportaban desde sus conocimientos y que en conjunto trabajaban en los objetivos organizacionales plenamente identificados y difundidos en la compañía.

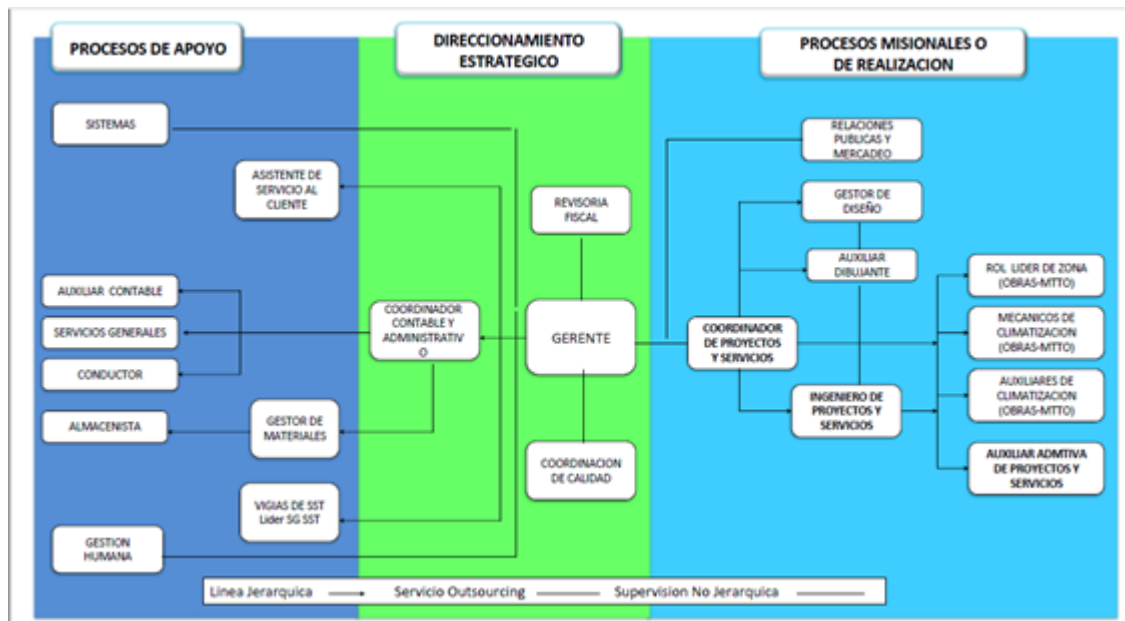
El Gerente General (accionista único) tenía la última palabra en decisiones importantes, sin embargo, escuchaba a todas las partes involucradas de la empresa, y se tomaban decisiones con base en información actualizada de cada una de las áreas que constituían la compañía. Se realizaban procesos constantes de planeación y organización, se llevaban controles de los objetivos y estrategias implementadas con sus respectivas mediciones.

3.3.2. Área de operación – área técnica.

El área técnica estaba dirigida por el coordinador de proyectos y servicios que a su vez tenía a cargo el ingeniero de proyectos y servicios, gestor de diseño y un auxiliar dibujante. Esta empresa contaba con procesos internos determinados que permitía a sus trabajadores la toma de decisiones a niveles intermedios y operacionales, quedando a la alta gerencia encargada de la planeación estratégica. A continuación, en la figura 22, se expone el organigrama empresarial por procesos.

Figura
Organigrama operacional EMPRESA 3

22.



Nota. La figura presenta el organigrama funcional de la empresa 3. Fuente: EMPRESA 3 (2015)

3.3.3. Área de mercadeo – ventas – comercialización.

Esta empresa contaba con un área de ventas y un área de mercadeo que trabajaban en sinergia. El área de ventas se encargaba de buscar nuevos clientes y de

contactar a los actuales, su propuesta de valor la enfocaban en brindar una atención personalizada y brindar facilidades de pago a sus clientes, otorgándoles créditos de 30, 60 hasta 90 días, según el contrato pactado y descuentos por pronto pago.

Mercadeo y ventas, trabajaban de la mano, en donde ya habían avanzado en diferentes puntos importantes para la marca, conocían sus clientes, realizaban constantes estudios de mercado, benchmarking del mercado, se comparaban con su competencia y reconocían su posición en el mercado.

Realizaron estudios de sus clientes potenciales, hacían campañas enfocadas en los objetivos planteados, lograron alianzas estratégicas con constructoras locales para garantizar la participación de la empresa en el diseño y montajes de nuevos proyectos, acudían a eventos gremiales en la industria con el fin de tener mayor reconocimiento de marca como un proveedor confiable, buscaban garantizar la fidelización de los clientes y tenían como objetivo certificarse en sistemas de gestión integral de calidad.

El sistema de comercialización que manejaron principalmente fue el de voz a voz (referidos) y su página web, la cual les permitió hacer conocer más su marca. Como objetivo de comunicación querían proyectar una imagen de la empresa ecológica, con vocación para maximizar la eficiencia energética de los edificios y entre otros el de ahorro de energía a nivel del cliente final.

Sin embargo, mucha de la inversión realizada en mercadeo y el tiempo dedicado se quedó en la planificación y no se ejecutaba, contaban con bajo presupuesto de mercadeo para su realización, no se potencializaron los diferentes canales de atención y de ventas y faltó trabajar en una propuesta de valor diferencial, dado que para competir en el mercado la comunicación de la marca debe ser fuerte y enfocada en este diferencial para que los clientes perciban un valor agregado y escojan a la empresa sobre la competencia.

3.3.4. Área de gestión humana – Talento humano.

La empresa contaba con un área de gestión humana robusta, la cual tenía varios direccionamientos y fomentaba una cultura organizacional en la que la calidad humana era importante y se realizaban procesos constantes de capacitación e incentivos.

Se buscaba contar con un personal técnico preparado, que contara con estudios formales, buscaban talento joven a quienes les gustara la labor que realizan y se habían formado en ello. Se orientaba al personal en conocimientos técnicos desde las jefaturas de ingeniería que supervisaban y acompañaban el proceso, dando más calidad al servicio prestado.

Desde talento humano, inculcaban el compromiso ambiental de la empresa, el cumplimiento de normativas en SISO^{xiv} y una adecuada asesoría técnica que se brindaba al cliente. Todo el personal adscrito a la compañía contaba con todas las garantías de contratación y seguridad social y se exigía una buena presentación personal de operarios.

3.3.5. Área financiera: Gestión contable, operaciones contables y financieras de la organización.

La empresa contaba con un área financiera y de riesgos, sin embargo, algunas decisiones tomadas para el crecimiento terminaron generando altos pasivos, pues las inversiones realizadas no produjeron las utilidades que se esperaban, para el año 2016 la empresa contó con ingresos equivalentes a \$2.161.345.000 y para el año 2017 fueron de \$1.506.702, con altísimos costos operaciones y administración que arrojó para el año 2017 pérdida de \$219.359.000 para la empresa, lo que tuvo un fuerte impacto en la liquidez.

Esta empresa se disolvió en abril del 2016 y se liquidó en mayo del 2019. En sus estados financieros del año 2017 al 2018, que son los dos últimos emitidos, la empresa tuvo pérdidas consecuencia de que sus ventas disminuyeron y sus gastos fueron mayores. Adicionalmente, se evidencia que del año 2017 al 2018 los pasivos se disminuyeron en un 65% con respecto al año anterior, y esto se debió a que se buscó salir de las deudas pendientes reduciendo aún más el disponible en la caja para solventar la operación.

3.4. Hallazgos generales

Como se explicó en la parte inicial de este capítulo las tres empresas estudiadas son *sociedades de capital*, lo que se traduce a que son compañías creadas a partir del aporte de un dinero por parte unos accionistas a manera de inversión con el fin de tener provecho económico (utilidades). Estas empresas también son MIPYMES y por ende a pesar de tener un objetivo específico lucrativo por parte del inversor (accionista), dado su tamaño que va directamente relacionado con los ingresos que generan, su estructura administrativa es pequeña, por lo que es usual que los inversionistas sean los mismos administradores. (Dini & Stumpo, 2020)

En cuanto al tiempo de duración de las compañías estudiadas, las EMPRESA 1 y 2 tuvieron un promedio de diez años de vida, y la EMPRESA 3 tuvo una duración de casi tres décadas. Del análisis expuesto en este capítulo, es posible concluir que el tiempo de duración de la empresa está relacionado con el manejo administrativo de la misma, que le permite tener o no herramientas no sólo para ejecutar la actividad económica de manera exitosa de cara a sus clientes, como efectivamente lo hicieron las tres empresas en algún momento de su vigencia, sino también para que dicho éxito se sostenga en el tiempo.

En relación con el área de operación/área técnica, tienen en común las tres empresas que sus fundadores fueron las personas que construyeron y desarrollaron la actividad económica de la misma, eran quienes sabían cómo funcionaba en su totalidad

la operación y lideraban todos los proyectos, por lo que a su vez direccionaban la parte técnica. En cuanto al área de mercadeo, ventas y comercialización, tienen en común las tres empresas que eran sus gerentes fundadores quienes cerraban los negocios y que las empresas eran reconocidas en el mercado más que por una marca institucional por sus fundadores-gerentes. A diferencia de las otras dos empresas, la EMPRESA 3 tenía establecido un concepto y manejo de marca, había una estructura administrativa sólida del área de ventas y mercadeo, quienes contaban con protocolos de fidelización del cliente, sin embargo muchas de las estrategias de mercadeo no se ejecutaban, lo que provocó impacto negativo en los ingresos de la compañía.

El manejo del área de talento humano fue diferente en las tres empresas, la EMPRESA 1 tenía un área especializada para este asunto pero no se promovía una cultura de retención de talento humano y sistemas de incentivos, en la EMPRESA 2 no había un área independiente o especializada en talento humano, esta área estaba a cargo de la gerente administrativa que a la vez era la esposa del gerente-fundador. La EMPRESA 1 y 2 eran cerradas, lo cual se evidencia en que los puestos estratégicos de la organización estaban en cabeza de los familiares cercanos del gerente-fundador. Contrario a lo anterior, la EMPRESA 3 no sólo contaba con un área especializada de talento humano sino que ésta era independiente, es decir, la selección de personal se hacía con base en protocolos y en perfiles previamente caracterizados para cada puesto de trabajo.

En cuanto al área financiera y de gestión contable, las tres empresas tuvieron dificultades de flujo de caja por razones distintas, la EMPRESA 1 principalmente por pérdidas en proyectos civiles, la EMPRESA 2 por desorden financiero consecuencia de una deficiente gestión financiera y contable y la EMPRESA 3 por disminución en los ingresos y aumentos en el costo de operación.

La distribución administrativa de las tres empresas resulta similar en cuanto al proceso de toma de decisiones, pues las no programadas estaban en cabeza del gerente

que a su vez era su accionista fundador, algo como ya se dijo, muy usual en las MIPYMES. No obstante, la manera en que se ejecutaba el proceso decisorio era diferente, pues del análisis interno realizado se desprende que las EMPRESAS 1 y 2 carecían de información y mecanismos que les permitieran identificar las debilidades y potenciar las fortalezas a tiempo, se enfocaban en la actividad diaria y en la ejecución de los negocios en desarrollo y venideros dejando a un lado a la administración estratégica.

Contrario a la anterior, la EMPRESA 3 contaba con una robusta y organizada estructura administrativa, que le permitía tener control operacional y administrativo, no obstante al recaer la toma de decisiones en una sola persona resultaba desgastante lo que forzaba al gerente a exigirse más allá de la administración de la empresa, lo que derivó en desmotivación en la continuidad del negocio una vez la misma empezó a crecer y la capacidad humana para el desarrollo de dicha gestión lo superó.

Expuesto lo anterior, que es el resultado del análisis interno de cada una de las empresas en contraste con la caracterización del sector de la construcción en la ciudad de Cali entre los años 2013 y 2019, es posible tener un panorama tanto amplio como detallado del contexto externo e interno en el que se desarrolló el proceso de toma de decisión de las tres empresas objeto de estudio. Es por esto que, en el capítulo siguiente, mediante la utilización de método DOFA se desarrollará un diagnóstico general de las mismas mediante la utilización de la información recolectada y catalogada en los capítulos 2 y 3.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DOFA

*“El amor es cómo el carbón,
cuando está candente quema, pero
cuando está frío ensucia”*

*Vida y Destino – Vasili
Grossman*

Como el amor que describe Grossman en su libro Vida y Destino, las empresas cuando están candentes, es decir, funcionando, cuando se les atiende, se les estudia y se hace una efectiva administración estratégica éstas queman, producen y son exitosas, sin embargo, si se hace todo lo contrario dejándolas enfriar ellas ensucian, causando impactos negativos en sus trabajadores, inversores, proveedores y en general en todo el componente humano y jurídico que la rodea, es por esto que es importante hacer el estudio de análisis DOFA que se desarrolla en este capítulo, que permite medirle la temperatura administrativa a la empresa.

DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es un método o proceso estratégico que reúne dos diagnósticos de una empresa, el del entorno (externo) que permite identificar amenazas y oportunidades y el interno que identifica oportunidades y debilidades de tal manera que, por medio del DOFA se hace un diagnóstico que expone cuáles son las capacidades y recursos que tiene la empresa para hacerle frente al entorno (Betancourt, 2020).

En este capítulo se recogerán los estudios realizados en los dos anteriores (análisis del entorno del sector de la construcción y análisis interno), para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas por las que atravesaron la EMPRESA 1, 2 y 3, teniendo como referencia los años en que se disolvieron y liquidaron; esto con el fin de reconocer el estado interno en el que se encontraban al momento de la toma de decisión de cerrar cada una de las compañías y el contexto económico nacional en esas fechas que pudieren haber influido en el proceso decisorio.

4.1. EMPRESA 1

Esta empresa se disolvió en enero del año 2014 y se liquidó en octubre del mismo año, por lo que su actividad en los dos últimos años, 2012 y 2013 fue decisoria para determinar su cierre y evidenciar que ya no había forma de sacar adelante la compañía. A continuación, se hace una breve descripción del análisis del entorno e interno de la EMPRESA 1.

Teniendo en cuenta una visión externa, se puede analizar que la economía del país para estos dos últimos años decisorios de la empresa antes de su liquidación que ocurrió en el año 2014, justamente concuerda con el periodo de desaceleración económica por lo cual la tendencia del crecimiento económico del país que se logró recuperar un poco del 2012 al 2013 volvió nuevamente a una tendencia decreciente para el año 2014, así mismo, la actividad económica de la construcción tuvo un crecimiento considerable en el año 2013 pero una desaceleración para el siguiente año 2014, dado que los precios del petróleo afectaron a toda la economía en general, en primer lugar afectó la demanda, ya que al caer los ingresos del petróleo generó una caída en la demanda de todos los sectores de la economía, incluyendo en este caso el inmobiliario e infraestructura, afectando así la oferta ya que la caída de los precios trae consigo la devaluación de la moneda y desplaza recursos desde los sectores no transables como es el caso de la construcción a sectores exportadores.

En cuanto al IPC de la ciudad de Cali presentó un incremento casi al 8,2% del año 2013 al 2015 lo que impactó de manera negativa y directa a la economía y al bolsillo de los habitantes de esta ciudad. Esta inflación alta con respecto a los precios afectó directamente el sector de la construcción y en mayor medida a las MIPYMES, ya que, al ser empresas medianas o pequeñas con una participación inferior en el mercado respecto a las empresas grandes del sector, la inflación influye en sus costos y en su flujo de caja, lo que incita a estas empresas a solicitar créditos para invertir y si esto se combina con no realizar un análisis profundo de rentabilidad vs costos, se dispara el endeudamiento de la presenta haciendo difícil manejar los pasivos.

En conclusión los últimos años de actividad de la EMPRESA 1, es decir, los años 2012, 2013 al 2014, fueron determinantes para las decisiones tomadas, un crecimiento bajo de la economía y una desaceleración presentada en el año 2014 con una inflación en los precios, claramente los afectó, al igual que todas las empresas, pequeñas, medianas y grandes del país, sin embargo, no es el único motivo para su cierre dado que este se debe más a un problema de administración estratégica, pues se deben unir todos los contextos externos y áreas internas de la organización que está obligada a realizar constantes análisis del entorno que le permitan prepararse para las amenazas y aprovechar las oportunidades.

En cuanto a la situación interna de la empresa y a la toma de decisiones de riesgo y rentabilidad, la compañía no logró encontrar un balance en los diferentes proyectos en los que participó desde los años 2008 al 2013, tomó una serie de malas decisiones financieras, donde el afán de contratar proyectos nuevos y su deseo de crecer y expandirse fue más allá de un proceso de decisión consciente, bajo el modelo de la racionalidad limitada y analítico. Todos los problemas enfrentados en este lapso fueron consecuencia de malas decisiones tomadas a partir de análisis financieros pobres y falta de control administrativo y operación, dado que obtuvieron grandes pérdidas, sobre costos, sobreendeudamiento con bancos y proveedores y poco flujo de caja para cubrir las pérdidas que padecieron.

Adicional a lo anterior, utilizaron el capital de la empresa y patrimonio personal de los accionistas para tratar de solventar pasivos generados por los proyectos fracasados, lo que dejó a la compañía sin un respaldo económico considerable, todo esto debido a una deficiente administración estratégica de la organización. A continuación, en la figura 22, se resume en la tabla DOFA los hallazgos generales de la EMPRESA 1 (ver figura 23)

Figura
DOFA EMPRESA 1

23.



Nota. La figura presenta la síntesis de la DOFA para la empresa 1. Fuente: Elaboración propia (2022)

Fecha Constitución: 19/05/2003

Fecha de disolución: 3/01/2014

Fecha de liquidación: 6/10/2014

4.2. EMPRESA 2

Esta empresa fue disuelta en mayo del 2016 y liquidada en julio del 2017. El año 2016 fue una época difícil para el peso colombiano puesto que tuvo una devaluación del 5.7% frente al año 2015, subiendo a COP\$3.159 aproximado, lo cual impactó de manera negativa a la EMPRESA 2 cuya materia prima era el acero, pues se especializaba en obras ingenieriles en acero; en cuanto al aporte al PIB del sector de la construcción en el año 2016 fue menor que los años anteriores (que ya venía decreciendo) cerrando con un aporte del 3% en el Valle del Cauca y cuyos años posteriores resultaron negativos.

Desde el año 2014 al 2016 hubo un aumento del IPC a nivel nacional y la ciudad de Cali tuvo un comportamiento similar, lo que significó menos capacidad adquisitiva en general, en cuanto la ocupación en el sector de la construcción pese a los indicadores a nivel nacional la ciudad de Cali tuvo una disminución en el desempleo del año 2014 al 2016, sin embargo nuevamente aumentó para el año 2017; no obstante lo anterior, en relación a dicha disminución es importante resaltar que la ciudad de Cali durante los años 2013 al 2018 ocupó los primeros lugares en cuanto a tasas de desempleo.

En conclusión, los años 2014 al 2016 fueron duros para el sector de la construcción en la ciudad de Cali y en la economía en general, debido a la desaceleración económica y a la tendencia a la baja del PIB del sector, sin embargo, cabe resaltar nuevamente que a pesar del comportamiento económico del país y de la región, las empresas deben tener la capacidad de resiliencia y de adaptación estratégica para continuar en el mercado, por lo cual, a pesar de que sí influye de manera negativa en la EMPRESA 2 este análisis externo, la toma de decisiones de la empresa sin un proceso estratégico la lleva finalmente a su cierre.

En cuanto las debilidades y fortalezas de la empresa, este periodo de tiempo (2012 y 2013) fue decisivo para el cierre de la misma, en el año del 2016 contaban con una utilidad negativa, ya que los gastos fueron mayores que sus ingresos, con pérdidas significativas de \$3.563 millones de pesos, contaban con cuentas por cobrar muy altas

dado que no tenía la EMPRESA 2 una política de cobro fuerte que le ayudara a contar con mayor liquidez, este es el reflejo de una gestión administrativa no estratégica sino del *día a día*, es decir la empresa resultaba reactiva frente a las amenazas pues no contaba con una estructura que le permitiera fortalecer sus debilidades y potencializar sus fortalezas para hacerle frente al entorno, mucho menos tenían identificadas las oportunidades que les ofrecía el mercado y las amenazas que pudieran afectar su operación. A continuación, en la figura 23, se resume en la tabla DOFA los hallazgos generales de la EMPRESA 2:

Fecha de constitución: 15/07/2009

Fecha de disolución: 31/05/16

Fecha de liquidación: 11/07/17

Figura
DOFA EMPRESA 2.

24.



Nota. La empresa presenta la síntesis de la DOFA para la empresa 2. Fuente:
Elaboración propia (2022)

4.3. EMPRESA 3

Esta empresa se disolvió en abril del 2016 y se liquidó en mayo del 2019, en estos años se reflejó un repunte en la economía nacional y local, dado que la tendencia del PIB del año 2018 al 2019 fue creciente, no obstante, el aporte al PIB por parte del sector de la construcción tuvo una tendencia de variación negativa por lo que se contrajo en el cuarto semestre del 2019 en comparación con el año 2018 en un 2,3% debido a la caída en el subsector de edificaciones.

En cuanto al comportamiento del IPC, hubo una tendencia decreciente del año 2015 al 2018 con un alza para el año 2019 siendo las ciudades de Cali y Medellín, las cuales presentaron una mayor inflación, todas estas variables económicas afectaron a la EMPRESA 3, sin embargo, la falta de liquidez y razones personales del representante legal (accionista fundador) fueron factores de peso en la liquidación de la sociedad. Cabe resaltar que, si la empresa no hubiese tomado la determinación de cierre para el año 2019, probablemente la economía del país del año 2020 la hubiese golpeado fuertemente dado que para este año el PIB de Colombia cayó en un 6,8%, una cifra que refleja las afectaciones de la pandemia, de los confinamientos y de todas las restricciones en las diferentes actividades económica en el país.

En los estados financieros del año 2017 al 2018, que son los últimos emitidos, la empresa tuvo pérdidas, dado que sus ventas disminuyeron y sus gastos fueron mayores debido, esto en parte producido por la inflación. En adición, se evidencia que del año 2017 al 2018 los pasivos se disminuyeron en un 65%, esto debido a que se dio prioridad al pago de deudas pendientes lo que generó falta de liquidez. Ahora bien, el análisis general interno de la empresa al momento de su liquidación, arroja que esta hubiera podido continuar en el mercado en el año 2019, pero para esto requería un proceso administrativo estratégico de reestructuración, sin embargo para que este proceso se hubiera podido llevar a cabo se necesitaba contar con un sucesor administrativo suficientemente calificado, lo cual no era posible pues la compañía no tenía planeación de sucesión del poder.

La administración general de la compañía era sana, se contaba con toda una estructura que permitía tener el control de la misma, sin embargo este control nunca fue cedido de manera estratégica lo que sobrecargó a su único accionista y gerente, llevando a la empresa a una caída en los ingresos que el gerente consecuencia de su estructura de toma de decisiones pudo identificar a tiempo, para tomar la decisión de cerrar antes que los pasivos lo superaran, pues el gerente tenía conocimiento que la inversión de tiempo y recursos para la reestructuración era muy alto versus el tiempo de retorno de la misma. A continuación, se resume en la figura 24, DOFA los hallazgos generales de la EMPRESA 3 (ver figura 25).

Fecha de constitución: 05/01/1990

Fecha de disolución: 23/04/2018

Fecha de liquidación: 23/05/19

Figura
DOFA EMPRESA 3.

25.



Nota. La figura presenta la síntesis de la DOFA para la empresa 3. Fuente:
Elaboración propia (2022)

4.4. Conclusiones generales del análisis DOFA

Teniendo en cuenta el análisis DOFA de las tres empresas, se puede evidenciar que todas habían disminuido sus ventas, sus pasivos se incrementaron y así mismo no contaban con un plan de mercadeo robusto que les permitiera ser resilientes a las diferentes situaciones externas que debieron afrontar teniendo en cuenta el contexto económico nacional y local para cada una de ellas. Las tres empresas se afectaron según las dinámicas del mercado, puesto que no contaban con planes estratégicos internos que les permitiese sobrellevar las amenazas.

En cuanto a la EMPRESA 1, se puede evidenciar que el hecho de no contar con una propuesta diferencial y una estructura administrativa estratégica acorde a su crecimiento para competir en el mercado y sostener la operación, produjo pérdidas en la ejecución de los proyectos y de la demanda, pues sus ventas disminuyeron y no contaron con liquidez para solventar sus deudas.

En cuanto a la EMPRESA 2, tuvo una falla marcada en su operación y es que el *know how* de la empresa dependía completamente del fundador, esto es un error grave en las organizaciones dado que el negocio debe contar con la capacidad de funcionar sin necesidad que este el dueño (fundador) esté presente, pues debe ser tal la estructura administrativa que debe ser posible sostenerse en el tiempo sin dependencias personales lo cual se logra con un plan estratégico empresarial, donde se logre una mejor comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, se cuente con personal calificado para cada labor necesaria, tengan un organigrama establecido y capacitaciones constantes; esta gran falla llevo a la empresa a su quiebra y aún más la disminución de las ventas y la insolvencia económica para cubrir las deudas.

Por otra parte, la EMPRESA 3 tenía la posibilidad de reorganizarse y mejorar su situación económica a través de la implementación de una reestructuración y sucesión

del poder, sin embargo, el accionista fundador que contaba con toda la estructura administrativa necesaria y la información requerida para ejecutar un buen proceso decisorio no contaba con los recursos de tiempo y económicos para desarrollar dicha labor, pues implementar este tipo de estrategias requiere un esfuerzo energético y creativo que el accionista único y gerente administrador no estaba dispuesto a llevar a cabo.

Con base en los análisis internos y externos de las tres empresas, se puede concluir que a pesar de que el mercado y el contexto económico, social, legal y político puede llegar a afectar a las empresas y más a las MIPYMES, es necesario que estas cuenten con un plan estratégico que desde sus fortalezas les permita superar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno. Estas tres empresas no lograron tener continuidad en el mercado, crear una propuesta de valor lo suficientemente robusta y un plan estratégico a tiempo, que les hubiese podido ayudar a superar sus debilidades y sobrellevar las amenazas.

Con base en la información identificada, clasificada y analizada en los capítulos 2, 3 y 4, es posible identificar los elementos que hicieron parte del proceso decisorio de liquidación y disolución de las tres empresas objeto de estudio como se hará de manera puntual en el capítulo siguiente así como también el diagnóstico del impacto del cierre de las mismas, mediante el análisis del proceso decisorio de cada una de ellas, que se abordará a profundidad a continuación.

CAPÍTULO 5.

ANÁLISIS DEL PROCESO DECISORIO DE DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LAS TRES EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

Veo el declive de una empresa como una enfermedad, con sus diferentes etapas: más difícil de detectar pero más fácil de curar en las primeas fases y más fácil de detectar pero más difícil de curar en las fases tardías. Una empresa puede parecer fuerte por fuera, pero estar ya enferma por dentro, en peligro, a punto de caer por un precipicio.

-Jim Collins, Empresas que caen, 2009-

Cómo se explicó en la metodología expuesta en el Capítulo 1, para dar respuesta a la pregunta de investigación se optó por el estudio de caso comparado, por lo que se escogieron tres empresas del sector de la construcción todas ellas MIPYME, las cuales a la fecha se encuentran liquidadas y cuyo proceso de toma de decisión de disolución y posterior liquidación será revisado de manera individual a partir del marco teórico planteado por Chiavenato Posteriormente, se hará una comparación de los tres procesos decisorios previamente identificados para analizar los elementos que se deben considerar en el proceso de la toma estratégica de la decisión de disolución y liquidación voluntaria de las MIPYME.

En primera instancia se estudiará, según los niveles de planeación planteados por Chiavenato, en qué lugar se encuentra ubicada la decisión de disolver para liquidar una empresa, posteriormente se hará una breve exposición de las fases del fracaso empresarial descritas por Collins para pasar al análisis del proceso decisorio de disolución y liquidación de cada una de las empresas desde la estructura propuesta por Chiavenato, analizando las fases y elementos del proceso decisorio y el método utilizado por cada una de las compañías, finalmente con la clasificación de la información que se

derive del estudio realizado, se evaluará cada proceso decisorio por medio de la comparación de casos.

El estudio que aquí se desarrolla se realiza con base en la caracterización del sector de la construcción en el Valle del Cauca entre los años 2013 y 2019 (años en que ocurrieron los cierres de las tres empresas), el análisis interno de cada una de ellas y el método DOFA utilizado para la evaluación general de las empresas que anteceden a este acápite.

5.1. Nivel de planeación – Toma de decisión de disolver para liquidar una empresa

La toma de decisión de disolver y liquidar una empresa se encuentra catalogada a nivel empresarial *institucional* y por lo tanto *estratégico*, esto consecuencia que las implicaciones de la decisión que se tome afectarán de manera general la empresa, su operación e inclusive su continuidad para el caso que nos ocupa; el grado de incertidumbre de esta decisión es elevado y su resultado tiene un alto riesgo. Este tipo de decisiones hacen parte de las *decisiones complejas*, las cuales dependiendo de la composición accionaria de la sociedad (empresa), se tomará de manera individual o en grupo.

Previo a adentrarse en el estudio de caso de las tres empresas seleccionadas, se hará referencia a las cinco fases del declive enunciadas por Jim Collins en su libro *empresas que caen* (2009), que resultó en contraposición a una investigación inicial de *empresas que perduran* (1994) realizada por el mismo autor junto a Jerry Porras, pero que posteriormente esas mismas compañías cayeron, lo que llamó la atención de Collins, pues sintió curiosidad por determinar qué lleva a las empresas exitosas a enfermar y posteriormente morir, planteándose la pregunta *¿Qué es lo que sucedió hasta el*

momento en que el declive se hizo notorio y qué hizo la empresa una vez iniciada la caída? (Collins, 2009, p 22)

Antes de abordar este concepto, es necesario aclarar que las empresas que se utilizaron como referencia en la investigación realizada por Jim Collins, son empresas de gran tamaño, con estructuras administrativas sólidas, amplitud de personal y muchas de ellas con distribución y ventas a nivel internacional, lo que se contrapone a la investigación que aquí se está desarrollando, pues las empresas objeto de estudio en esta investigación son MIPYME, lo que se traduce en menor tamaño en cuanto componente administrativo y que la toma de decisiones recae, como se expondrá más adelante, en una sola persona quien funge diferentes roles administrativos en la misma compañía (inversionista, administrador, gerente de proyectos, gerente de compras, gerente comercial). Sin embargo, esto no es obstáculo para identificar que, incluso en las pequeñas empresas, en la debida proporción, se presentan las mismas las fases del declive empresarial.

El modelo de Jim Collins consta de cinco fases sucesivas, explica el autor que el patrón de conducta es que las cinco fases se presentan (exceptuando aquellas empresas que identifican a tiempo la problemática y la reencaminan hacia la *salvación*), tal vez unas compañías duran más que otras en las diferentes fases pasando rápidamente por alguna de ellas o vegetando en una por un largo periodo de tiempo (en algunas compañías incluso hasta 10 años). Por lo anterior, resulta relevante para el presente trabajo de investigación identificar cuáles son estas cinco (5) fases descritas por Collins, acompañadas al final de cada una, con una serie de indicadores que el mismo autor advierte como alarmas que permiten identificar a las empresas en qué fase se encuentran ante la decadencia (Collins, 2009):

Fase 1. La arrogancia nacida del éxito: Cuando el éxito se apodera de la empresa, ocurre que a pesar de que sus directivos tomen decisiones inadecuadas o se tornen indisciplinados, éste a causa del impulso que le precede se mantenga, creando

una falsa ilusión de estabilidad. Considerar el éxito como un derecho adquirido, derivado de una buena racha hace que los líderes pierdan de vista los verdaderos factores que inicialmente lo determinaron; pues es necesario que éstos tengan en cuenta que muchas veces el azar o la suerte han jugado un papel importante en la catapulta al éxito de las empresas, por lo que los directivos que no sean capaces de admitir su participación en la constitución del éxito de la compañía sucumben a la arrogancia.

Plantea Collins que desatender el *engranaje principal* de una empresa, por centrar la atención en *la siguiente gran cosa*, es arrogancia, incluso si dicha desatención se deriva del aburrimiento, pues ante la inminente extinción del *core business*^{xv}, es responsabilidad de los directivos evaluar si se sale del mercado de manera definitiva o si este se renueva, pero nunca desatender el engranaje principal. (Collins, 2009)

Indicadores de la FASE 1 (Collins, 2009, PP 43-44)

- ***Derecho al éxito, arrogancia:*** Es ver el éxito como algo merecido más que como algo fortuito o ganado con esfuerzo, los directivos empiezan a percibir el éxito como una constante derivada de un derecho adquirido que continuará independientemente de lo que la empresa decida hacer o no hacer
- ***Descuido del engranaje primordial:*** Los líderes se distraen por amenazas externas, aventuras y oportunidades y descuidan el *core* del negocio, desentendiéndolo y dejando de inyectar la *energía creativa* que este proceso requiere, lo cual inicialmente llevó a la empresa a la excelencia.
- ***El Qué sustituye al Por qué:*** Se cree que la empresa tiene éxito porque hace las cosas, tomándolo como un hecho cierto e ineludible, en vez de preguntarse por qué se hacen las cosas y en qué condiciones funcionan y en qué condiciones no funcionan.

- ***Declive en la orientación al aprendizaje:*** Es la pérdida de la curiosidad y orientación de los líderes.
- ***Minimización del papel de la suerte:*** Se dejan de lado factores como hechos fortuitos, eventos históricos, políticos, movimientos externos como precursores del éxito y los líderes caen en el error de considerar que el éxito que se ostenta se debe exclusivamente a las *cualidades superiores de la empresa y sus líderes*.

Fase 2. La persecución indisciplinada del crecimiento: La arrogancia que da origen a la FASE 1 conduce a la FASE 2, que es la búsqueda de más crecimiento, *más* dimensión empresarial, *más* elogios, es decir, *más de todo lo que aquellos que ostentan el poder consideran “éxito”*, las empresas que se encuentran en la FASE 2 se alejan de la creatividad disciplinada que los llevó a ser grandes, dando saltos aleatorios y sin control en otras áreas que no son el fuerte de la Compañía, lo cual en principio y dado el éxito en el que se encuentran y que les precede, puede llevar a crecer más deprisa la compañía, sin embargo este crecimiento va encaminado a una cumbre que termina en un precipicio, pues en esta FASE las empresas crecen sin poder sostener la excelencia.

Indicadores de la FASE 2 (Collins, 2009, PP. 58-59)

- ***Búsqueda insostenible del crecimiento y confusión entre grande y excelente:*** Es la presión por lograr un éxito mayor al ya alcanzado que crea un círculo vicioso de expectativas, lo cual conlleva a lo que Collins determinó como *la cultura y sistemas empresariales al límite*, que impide que se alcance una excelencia táctica y consistente.
- ***Salto discontinuos e indisciplinados:*** La compañía realiza movimientos novedosos, pero estos no pasan como mínimo una de las siguientes tres pruebas planteadas por Collins:

1. *¿Despiertan entusiasmo y encajan con los valores fundamentales de la empresa?*
2. *¿Puede la organización ser la mejor del mundo en esas actividades o en esas áreas?*
3. *¿Ayudarán esas actividades a impulsar el motor económico o los recursos de la empresa?*

- **Proporción decreciente de personas adecuadas en los puestos clave:** Se crece más allá de la capacidad de la organización y no se cuenta con el personal que se requiere para continuar con excelencia, es decir, no se hace reforzamiento del engranaje administrativo y operacional.
- **El dinero fácil mina la disciplina en los costos:** La empresa aumenta precios en la búsqueda de generar mayores ingresos en vez de aumentar la disciplina y atención en los costos.
- **La Burocracia mina la disciplina:** Los trabajadores de la empresa piensan cada vez más en términos de <<puestos de trabajo>> en vez de responsabilidades, las actividades propias de su empleo se diluyen en los nombres de los cargos que ocupan en la compañía.
- **Sucesión problemática del poder:** Esta nace de las dificultades de la transición de liderazgo, ya sea por una mala planificación en la sucesión, falta de preparación de líderes a nivel interno o incluso, mala suerte con la elección de sucesores.

- **Intereses personales por encima de los intereses de la organización:** Asignación a los líderes de *más* dinero (aumentos injustificados o no consecuentes con una planeación financiera actual y a futuro) y *más* privilegios provenientes del éxito, capitalizando así más a las personas a corto plazo que invirtiendo en el futuro de la compañía.

Fase 3. La negación del riesgo y el peligro. Cuando las empresas entran en esta FASE aumentan las señales de riesgo y peligro interno, sin embargo, los resultados externos siguen siendo buenos, por lo que los directivos culpan a factores externos atribuyendo las dificultades que se empiezan a visualizar a circunstancias temporales o minimizando su alcance o dimensión, centrándose sólo en lo que quieren ver, ampliando injustificadamente lo positivo y tornando positivo los hechos que resultan ambiguos. En esta fase el dialogo basado en los hechos disminuye o desaparece por completo, elaborando el escenario perfecto para que aquellos que están en el poder asuman grandes riesgos ignorando las consecuencias o basados en cifras sin debate y sin contradicción.

Indicadores de la FASE 3 (Collins, 2009, P.P. 72-73)

- **Acentuar lo positivo, minimizar lo negativo:** Tendencia a minimizar lo negativo o justificarlo, en vez de pensar que puede que algo no vaya bien. Los directivos “se sientan en la fama” y “esconden los trapos sucios”.
- **Grandes apuestas y objetivos audaces sin validación empírica:** Los directivos hacen movimientos y apuestas que no están basados en la experiencia de la empresa o que son contrarios a lo que los factores externos o internos indican como camino a seguir.
- **Asumir riesgos enormes basándose en datos ambiguos:** Los directivos toman decisiones con base en datos ambiguos, pues cegados por el éxito,

los interpretan de manera positiva ignorando las alarmas que estos pudieren estar mostrando, asumiendo riesgos innecesarios.

- ***Erosión de la dinámica de un equipo saludable:*** Declive en la calidad y cantidad del dialogo y el debate, cambio hacia un consenso o bien una gestión dictatorial en vez de un proceso de discusión y desacuerdo, que produzca un compromiso unificado para la ejecución de las decisiones.
- ***Externalización de la culpa:*** Los líderes culpan a los factores externos de los contratiempos y fallos, en vez de aceptar la propia responsabilidad o de su equipo.
- ***Reorganizaciones obsesivas:*** En vez de enfrentar realidades de la empresa, se opta por reorganizarla de manera interna constantemente.
- ***Distancia activa:*** Los que están en el poder se distancian de la operación, “síndrome del olimpo”, atribuyéndose más privilegios y abundancia material que los desconecta de la realidad.

Fase 4. La búsqueda desesperada de la salvación. Esta FASE se deriva de la acumulación de peligros y/o riesgos mal resueltos de la FASE 3, empujando la empresa a un declive que se vuelve visible para todos. Aquí posiblemente ocupe el lugar de líder el carismático que busca una audaz o innovadora salvación pero que no ha sido probada nunca, por medio de una transformación radical, una revolución cultural drástica, o un ansiado producto superventas, es decir *soluciones mágicas* (Collins, 2009, p. 29)

Indicadores de la FASE 4 (Collins, 2009, P 88)

- ***Una serie de soluciones mágicas:*** Se sigue un patrón de inconsistencia crónica buscando una *idea revolucionaria*, una *estrategia innovadora*, pasando de una en otra de manera constante en la búsqueda de algo que “salve” a la empresa, lo que resulta finalmente en agotamiento de los directivos y de los trabajadores.
- ***Búsqueda de un líder salvador:*** Se busca un líder salvador que provenga de afuera de la empresa
- ***Pánico y prisa:*** Los directivos empiezan a tener comportamientos reactivos, en vez de mantener la calma y actuar con disciplina.
- ***Cambio radical y “revolución” a Bombo y platillo:*** los líderes empiezan a hacer mucho ruido invirtiendo energía intentando motivar a las personas de manera abrumadora, lo que conlleva al desgaste.
- ***El bombo y platillo precede a los resultados:*** los líderes venden el futuro para compensar la falta de resultados presentes, iniciando la dinámica de prometer mucho y cumplir poco.
- ***Alza inicial seguida de decepción:*** Arranque inicial de resultados positivos que no duran, desesperanza tras desesperanza, no hay concentración y ya en esa FASE no hay impulso acumulado.
- ***Confusión y cinismo:*** Los valores iniciales de la empresa se pierden, la organización se vuelve en un sitio “*cualquiera donde trabajar*”, se pierde el compromiso por parte de los trabajadores para con la empresa.

- **Reestructuraciones crónicas y erosión de la situación financiera:** cada iniciativa fracasada drena recursos, la liquidez empieza a disminuir, la empresa empieza a pasar por múltiples reestructuraciones, las decisiones empiezan a ser dictadas cada vez más por las circunstancias que por la proyección institucional.

FASE 5: CAPITULACIÓN: SE INSIGNIFICANTE O MORIR: Explica Collins que cuanto más tiempo permanezca una empresa en la FASE 4, buscando de manera reiterada *soluciones mágicas*, más probable será que caiga una espiral descendente. En la FASE 5, la acumulación de movidas fallidas y los altos costos no sólo en recursos económicos sino humano de las *soluciones mágicas*, han deteriorado no sólo la capacidad financiera sino la moral individual de los directivos, lo que hace que se caiga en la desesperanza. En esta FASE los directivos deciden vender o simplemente la empresa muere, pues a medida que la empresa va avanzando de una FASE a otra, las opciones del camino a la excelencia se estrechan.

Indicadores de la FASE 5 (Collins, 2009, pp. 91-96)

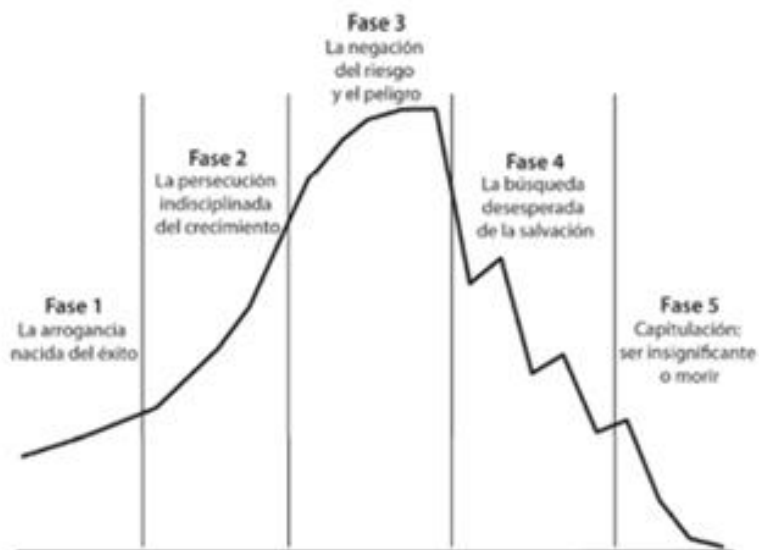
- **Abandonar la lucha:** Expresa Collins que ninguna de las empresas que fueron objeto de su investigación estaba *destinada* a fracasar o llegar hasta la FASE 5, sin embargo, el desgaste que conlleva pasar por las FASES 1, 2, 3 y 4, causa que los líderes abandonen toda esperanza, producto del cansancio. En esta FASE 5 los directivos deben empezar a prepararse para el final, pues a medida que se va avanzando en cada una de ellas, las probabilidades de recuperar la empresa son cada vez más remotas.
- **Sin opciones:** En la FASE 5 aún los líderes más capaces pueden encontrarse imposibilitados para controlar el destino de la empresa puesto que, el desgaste y la falta de recursos es tal, que no es posible sacar a flote la Compañía.

- **Negación o esperanza:** No todas las empresas merecen perdurar, en este punto Collins es contundente en resaltar que es posible que la sociedad esté mejor sin empresas que han pasado de ser excelentes a terrible, que su deterioro ha sido tal, que es mejor evitar que sigan perjudicando a sus inversionistas, accionistas, trabajadores y aliados en general, pues no tiene sentido perpetuar en el tiempo una empresa enferma cuya dolencia infecta a la sociedad en general.

A continuación, en la figura 26, para resumir, se representan las cinco fases del declive señaladas por Collins:

Figura
Fases del Fracaso Collins, 2009.

26.



Nota. La figura presenta las fases de fracaso. Fuente: (Collins, 2009. P 27)

En conclusión, una empresa exitosa puede recorrer el camino al fracaso mencionado por Collins, 2009; sin embargo, también es posible salir de ellas identificándolas a tiempo y tomando las acciones conscientes correctivas, siempre y cuando no se encuentren ya en la FASE 5. Ahora bien, para abordar el proceso decisorio de la disolución y liquidación de los tres casos objeto de esta investigación, se hará mención en paralelo a las fases aquí descritas y cómo fue que todas las empresas llegaron a la decisión del cierre.

5.2. Proceso decisorio Chiavenato – Adaptación: toma de decisión de disolver para liquidar, con base en el estudio de caso de tres empresas

A continuación, en la figura 26, se procederá a analizar el proceso de la toma de decisión de disolver para liquidar cada una de las tres empresas objeto de estudio con base en las fases del proceso decisorio planteadas por Chiavenato, que se detallaron en el marco teórico de este trabajo de investigación:

Figura
Fases del proceso decisorio de Chiavenato

27.



Nota. La figura presenta el modelo de toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia con base en (Chiavenato, 2006)

Posteriormente se identificarán, uno a uno los elementos del proceso decisorio en cada caso en particular, según la definición de Chiavenato, los cuales se mencionan a

Continuación, en la figura 27.

Figura
Elementos del proceso decisorio de Chiavenato.

28.

Elementos del proceso decisorio



Nota. La figura presenta los elementos del proceso decisorio. Fuente: Elaboración propia, con base en (Chiavenato, 2001)

Una vez identificadas las **fases** del proceso decisorio en cada una de las tres empresas y los **elementos** del mismo, se revisará a cuál de los tres **métodos** del proceso

de la toma de decisiones planteados por Chiavenato, se acomoda el proceso por el que pasaron las empresas.

Figura 29. *Métodos de toma de decisiones de Chiavenato*



Nota. La figura presenta el método de toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia, con base en (Chiavenato, 2017)

Es importante resaltar en este punto que para el siguiente análisis se recopiló información documental de cada una de las tres empresas estudiadas, entre otros: libros de actas de asambleas, libros de accionistas y contables, presentación de estados financieros, expediente virtual registrado ante la Cámara de Comercio de Cali, información administrativa de la empresa, revisión documental de sistema de valores empresariales de cada una de las empresas, productos y servicios ofrecidos y, experiencia propia, al haber sido la autora de este trabajo de investigación parte del

equipo jurídico que dio acompañamiento al proceso de disolución y liquidación de cada una de las tres empresas.

En las descripciones que se exponen a continuación, relativas a las **fases del proceso decisorio**, se detallarán los eventos identificados por medio de análisis documental (actas de asambleas generales de accionistas, actas de junta directiva y estados financieros) de la percepción de los eventos que se encendieron las alarmas de la percepción del problema, posteriormente se describirá el diagnóstico del problema teniendo en cuenta los factores externos (análisis del sector de la construcción) e internos de cada una de las empresas; acto seguido se identificarán los objetivos que se plantearon los directivos durante el proceso de toma de decisión, las soluciones estudiadas, su selección, comparación e implementación.

Una vez descrito lo anterior, se identificarán los elementos que hicieron parte del proceso decisorio, como lo es quién fue el tomador de la decisión, objetivos, sistemas de valores, estados de la naturaleza, estrategia y consecuencias económico sociales de la decisión adoptada; posteriormente se enunciará brevemente con base en el resultado del análisis aquí descrito, cual fue el método según la definición de Chiavenato que se utilizó en la toma de decisión de disolver para liquidar cada una de las empresas objeto de estudio.

Realizado lo anterior, se ahondará sobre el tipo de liderazgo que se ejerció en cada una de las empresas, su estructura organizacional y el ciclo de vida alcanzado, para finalmente, realizar comparación de casos con el fin de identificar la importancia de la toma oportuna de la decisión estratégica de disolver y liquidar una empresa y responder la pregunta de investigación encaminada a analizar los elementos que se deben considerar durante este proceso decisorio.

5.3. EMPRESA 1

5.3.1. Fases del proceso decisorio:

A. Percepción de la situación que involucra algún problema:

- En el año 2008 la EMPRESA 1 invirtió la mayor parte de su capital líquido en un proyecto inmobiliario residencial (que no era de su usual resorte de actividades económicas), el cual generó pérdidas de alrededor de \$3.500 millones de pesos; dinero que sufragó la empresa acudiendo al endeudamiento financiero.
- En el año 2009 asumió la EMPRESA 1 un negocio de renombre a nivel nacional cuya contratación fue directamente con el Grupo Nutresa. A pesar de haber entregado la obra terminada, es decir a satisfacción del cliente, la ejecución de este proyecto dio lugar a una pérdida de alrededor de \$1.500 millones de pesos para la EMPRESA 1.
- En el año 2010, le fue adjudicada a la EMPRESA 1 obra civil por parte de Profamilia, pero al liquidarse la obra, esta arrojó una pérdida de alrededor de \$350 millones de pesos.
- En el año 2011, la EMPRESA 1 entregó una obra de un Centro Comercial en Pitalito, sin embargo, a pesar de haber cumplido a cabalidad el proyecto contratado, al momento de liquidar el contrato, este arrojó pérdida por valor aproximado de \$2.600 millones de pesos.
- Consecuencia de las pérdidas anteriormente descritas, la EMPRESA 1, solicitó millonarios préstamos al sector financiero, los cuales no pudieron ser honrados a cabalidad, lo que generó sobre costos por intereses de mora.

- Para el año 2013 la EMPRESA 1, empezó a incurrir en cesación de pagos a proveedores, lo que derivó en la radicación de procesos ejecutivos en su contra; al tener embargos registrados en el certificado de existencia y representación (cámara de comercio de la empresa), ya no se le adjudicaban obras pues estaba imposibilitado para participar en licitaciones, en las cuales es muy usual que uno de los requisitos es no tener pleitos vigentes en ejecución.
- Para el año 2013, los recursos líquidos de la empresa no eran suficientes para cubrir la operación y los activos fijos estaban depreciados o retenidos en obras en curso por concepto de cese por parte de la EMPRESA 1 en el pago a proveedores e incluso trabajadores de obra

B. Definición y diagnóstico del problema:

Según la caracterización del sector descrita en el capítulo segundo de este trabajo de investigación, entre el año 2013 y 2014 el sector de la construcción presentó una contracción que se vio reflejada en la disminución de la demanda dado el aumento del IPC y una alta tasa de desempleo, a la EMPRESA 1 le fueron adjudicadas obras de gran envergadura, lo que se esperaba le generara flujo de caja, sin embargo, la ausencia de una planeación administrativa estratégica la hizo vulnerable a las amenazas del entorno.

En cuanto las fases del declive, la EMPRESA 1 pasó rápidamente de una a otra pues del crecimiento derivado del reconocimiento en el mercado (2007 en adelante según datan las Actas de Junta Directiva) pasó rápidamente de la FASE 1 la FASE 2 (la persecución indisciplinada del éxito) y aquí me detendré un poco; pues la FASE 2 es la del crecimiento, pero uno que no es posible sostener en el tiempo como sucedió en este caso, en el que la EMPRESA 1 aceptó grandes proyectos y no fortaleció la estructura administrativa ni realizó la planeación estratégica necesaria que le permitiera identificar las amenazas de entorno y las debilidades internas, en el análisis documental realizado se encontró que dentro de los indicadores de esta FASE 2 en la EMPRESA 1, se

encuentran: *proporción decreciente de personas adecuadas en los puestos clave, falta de disciplina en los costos, intereses personales por encima de los intereses de la organización*; en esta FASE 2 la EMPRESA 1 se mantuvo alrededor de 3 o 4 años (2007 al 2011 aproximadamente).

En la EMPRESA 1 la FASE 3 se *traslapó* con la FASE 4 puesto que, aunque consta en las Actas de Junta Directiva que el Gerente era conocedor de las pérdidas que estaban causando los proyectos en curso mantuvo un optimismo tóxico, acentuando lo positivo y minimizando lo negativo, buscando de manera continua la “*salvación*” en cada nuevo proyecto en el que se embarcaba, finalmente cuando el gerente no tuvo más opción que empezar a postergar e incumplir pagos, consecuencia que la liquidez ya no le alcanzaba para solventar la operación y, consecuencia de dichos incumplimientos le empezaron a negar nuevos proyectos, decidió hacer un diagnóstico general del estado de la empresa, sin embargo a esa altura ya la compañía estaba en la FASE 5.

No fue sino hasta el año 2014, es decir, cuatro años después de la primera alarma (pérdida de aproximados \$3.500 millones de pesos en el año 2008) que se diagnosticó el problema, el cual fue: falta de liquidez para apalancar la operación, deficiencia administrativa, financiera y operativa. Es decir, la EMPRESA 1 no identificó su problema sino hasta que se encontraba en la FASE 5 del declive empresarial y esto, combinado con las amenazas del entorno ya anunciadas sin un plan estratégico a tiempo, fue el problema diagnosticado para dicho año 2014.

C. Definición de los objetivos para la toma de decisiones:

Establecer una ruta de acción que permitiera a la EMPRESA 1 solventar la crisis económica o cerrarla bajo el presupuesto del menor daño colateral posible.

D. Búsqueda de soluciones alternativas más promisorias:

En la búsqueda de soluciones alternativas, se destacan las dos que fueron más promisorias durante el proceso de toma de decisión:

- **Proceso de reorganización empresarial (Ley 1116 de 2006)^{xvi}:** Este punto fue analizado profundamente con la ayuda de expertos profesionales tanto del derecho como contables y financieros, la conclusión final de dicho estudio fue lo inviable que resultaba para la empresa acudir a este tipo de soluciones, puesto que se detectó que ésta se encontraba en el punto de no retorno, al no contar con expectativas ciertas de trabajo (adjudicación de contratos), la credibilidad por parte de los proveedores estaba deteriorada y las pérdidas y pasivos de la sociedad superaban en más de un 50% del patrimonio de la misma, teniendo en cuenta que los pocos proyectos que se encontraban en ejecución, se estaban trabajando a pérdida.
- **Cierre de la empresa^{xvii}:** Dentro del análisis del cierre de la empresa, se tuvieron en cuenta los pasivos existentes y la capacidad de pago, a este respecto se evidenció que no era posible atender la totalidad de las obligaciones pero que, cuanto antes se tomara la decisión de cesar las actividades económicas, menor iba a ser el impacto socio-económico, puesto que la empresa a esa fecha ya se encontraba trabajando a pérdidas agravando aún más la situación de los proveedores y trabajadores, a quienes ya no era posible seguir sosteniendo.

E. Selección de la alternativa más adecuada a alcance de los objetivos:

Cierre de la empresa.

F. Análisis y comparación de estas alternativas de solución:

Cierre de la empresa vs Proceso de Reorganización: Se tomó la decisión de cerrar la empresa, toda vez que cesar actividades en ese momento era la mejor opción en pro del componente humano que hacía parte de la misma (trabajadores) y de los proveedores quienes les prestaban servicios; es decir no existían posibilidades ciertas de recuperación a mediano o largo plazo y el deterioro o fuga de capital era tan inminente que cuanto antes se parara la operación menor iba a ser la afectación para el componente humano (trabajadores) y aliados externos (contratistas y proveedores) de la EMPRESA 1.

G. Selección e implementación de la alternativa seleccionada:

Mediante el Acta de Asamblea General de Accionistas Extraordinaria, de fecha 3 de enero del año 2014, los accionistas de la empresa votaron por unanimidad a favor del cierre de la compañía, declarándola disuelta y en estado de liquidación, con el fin de suspender todo tipo de actividad económica y proceder con lo atinente a la liquidación de la sociedad. Para la implementación de la alternativa seleccionada se ejecutó el proceso de liquidación voluntaria reglada por la normativa colombiana vigente, iniciando con el pago de los pasivos con base en la prelación de créditos, para eso se usaron los activos existentes de la sociedad tanto corrientes como no corrientes.

5.3.2. Elementos del proceso decisorio

A. Tomador de la decisión:

Asamblea de Accionistas. Al haber sido esta una sociedad familiar, si bien existía una Asamblea de accionistas, era el padre (fundador de la empresa) quien tomaba las decisiones.

B. Objetivos:

Cesar el estado de pérdidas causando el menor daño colateral posible

C. Sistema de valores o preferencias:

Causar el menor daño colateral posible, es decir, ante la situación económica en que se encontraba la empresa, se definió como sistema de valor, tomar la decisión que no agravara la situación existente.

D. Estados de la naturaleza:

Estado de incertidumbre, la decisión de disolver para liquidar la empresa se enmarcó en estado de la naturaleza desde la definición de Chiavenato como de incertidumbre, pues la información con la que contaban sus dirigentes al momento de la toma de decisión estaba basada en una serie de acontecimientos pasados que desembocaron en la crisis que en ese momento estaban padeciendo, las posibilidades de recuperación eran inciertas y, tanto en la posibilidad de intentar recuperar la empresa (proceso de reorganización) como el de cerrarla (liquidación) tendrían un alto costo e impacto.

E. Estrategia:

Cierre de la empresa, mediante el trámite voluntario de liquidación empresarial

F. Consecuencias (Económico sociales):

La liquidación de esta empresa tuvo altas consecuencias económico-sociales, si bien su cierre era necesario, puesto que después de realizar el correspondiente análisis se concluyó que no había forma de retornar a una fluidez y liquidez económica a corto plazo, el punto de crisis fue tan alto, que esta EMPRESA 1 cerró con pasivos incluso laborales, como se expondrá a continuación:

- Pasivos laborales (salarios): \$95.494.000
- Pasivos laborales (parafiscales): \$212.989.647
- Impuestos (Renta, IVA, Industria y Comercio y otros): \$89.563.322
- Proveedores: \$3.539.934.000
- Obligaciones financieras por valor de: \$6.150.413.000

- Deudas con accionistas: \$95.494.000

Hubo cesación de más de 45 empleos directos y 100 indirectos, se entregaron en pago a algunos trabajadores equipos y maquinaria de segunda; se restituyeron vehículos garantizados con prenda a entidades financieras ante la ausencia de liquidez para su pago. Finalmente, la empresa cerró con pasivos equivalentes a \$12.965.130.000 y activos que no pudieron ser recuperados por valor de \$2.842.690.000.

5.3.3. Método de toma de decisiones:

En el proceso de toma de decisiones de disolver para liquidar esta EMPRESA 1, se usó tanto el método basado en experiencia como en el análisis, pues fue necesario inicialmente diagnosticar el estado en el que se encontraba la empresa frente a la posibilidad de "salvarla" y, tanto el resultado que arrojó el estudio de la situación económica para la fecha en que el grupo directivo alertó la situación de pérdida (cuatro años después de ocurrida la primera alarma) como la premura en la búsqueda de soluciones que impidieran seguir deteriorando no sólo la situación económica de los inversionistas sino de los trabajadores y proveedores, tuvo como conclusión que la mejor alternativa era el cierre de la empresa.

5.4. EMPRESA 2

5.4.1. Fases del proceso decisorio

A. Percepción de la situación que involucra algún problema:

- En el año 2015 falleció el accionista fundador de la empresa, quien además era el administrador y director general de proyectos, no había en la compañía nadie más suficientemente capacitado que lo sucediera en el cargo, pues era una empresa pequeña de carácter familiar que creció en ingresos y proyectos, pero no contaba con la estructura administrativa que se requería para sostenerla.

- Entre el año 2014 y 2015, se dio una devaluación de la moneda colombiana del alrededor del 36%, lo que de manera directa implicó un aumento en el costo de la materia prima principal de la empresa: *el acero*; lo cual dificultó el desarrollo de la operación, puesto que la modalidad de cotización de esta compañía era la de *precios fijos unitarios o precios globales fijos*; así que cualquier variación en los precios de las materias primas utilizadas tendría impacto directo en la utilidad a percibir por parte de la misma, derivando en pérdida de alrededor de \$650 millones de pesos en una de las obras civiles adelantadas por la empresa en el año 2014.
- Los pasivos reportados en la EMPRESA 2 con corte a 31 de diciembre del año 2015 alcanzaban la suma de \$449 millones; sin embargo, a 31 de diciembre 2016, es decir, sólo con un año de diferencia, estos ya ascendían alrededor de los \$6.652 millones de pesos.
- En la Asamblea General Accionistas Ordinaria acontecida el 31 de marzo de 2016, la representante legal de la Compañía informó que posiblemente se entraría a cesación de pagos de salarios a trabajadores y que, consecuencia de la tardanza en el pago de proveedores, ya contaban con varios embargos registrados en el certificado de existencia y representación de la EMPRESA 2

B. Definición y diagnóstico del problema:

Esta empresa se enfrentó a la muerte repentina de su fundador, quien a su vez era el gerente y director general de proyectos, comercial y de compras; sin embargo, según el análisis documental realizado es posible establecer que el trágico evento lo que hizo fue hacer visible la enfermedad que venía creciendo de tiempo atrás, pues al momento del fallecimiento del fundador y gerente, ésta ya se encontraba en un punto de crisis profunda derivada de un crecimiento exponencial carente de estructura administrativa que lo soportara.

Lo anterior, combinado con las amenazas del entorno como lo fue la devaluación del peso colombiano y la consecuente alza en el precio de materias primas aceleraron el declive empresarial, pues esta empresa no contaba con el andamiaje adecuado para navegar por la crisis, pues dentro de las debilidades de la compañía se encontró que no tenían una política rígida de cobro para disminuir sus cuentas por cobrar, sus ventas disminuyeron considerablemente (2015, 2016) vs años anteriores, la empresa dependía de su fundador ya que era quien conocía el *core* del negocio, y no contaba con un proceso de toma de decisiones estratégico.

En relación con las fases del declive empresarial, se identificó que durante los años 2011 al 2014, la empresa desarrolló proyectos de gran envergadura en la ciudad de Cali, sin embargo, tuvo el fallo del crecimiento sin disciplina, pues aunque el flujo de dinero consecuencia de la adjudicación de obras civiles generaba un ambiente de liquidez, no hubo control en los costos, no habían personas calificadas en los puestos claves (la esposa la administradora – tesorera- y un tercero que no tenía las aptitudes necesarias como financiero), lo anterior relacionado con la FASE 2.

En cuanto la FASE 3, realmente la empresa pasó muy rápido de dicha FASE a la FASE 5, pues el gerente FUNDADOR realizó grandes apuestas ingenieriles sin medir el riesgo, así como también tomaba decisiones erradas puesto que se basaron en información incompleta o ambigua al no contar con una administración estratégica en la empresa. Es este caso en particular se podría decir que la empresa saltó de la FASE 3 a la FASE 5 porque la muerte del gerente fundador hizo visible un problema que se venía gestando tiempo atrás y ante la ausencia de quien era el único conocedor del *Know How* y el estado interno crítico de la compañía, se configuraron una serie de factores internos y externos que derivaron en una crisis muy difícil de ignorar.

C. Definición de los objetivos:

Como objetivos se buscó establecer una ruta de acción que permitiera a la EMPRESA 2 solventar la crisis económica o cerrarla bajo el presupuesto del menor daño colateral posible.

D. Búsqueda de soluciones alternativas más promisorias:

- **Reorganización (Ley 1116 de 2006):** La posibilidad de entrar el proceso de reorganización fue analizada y descartada, puesto que la persona que dirigía no sólo la parte administrativa de la empresa sino quien era el director de proyectos y el único portador del "*know how*" de la empresa había fallecido y con él, la posibilidad siquiera de terminar los proyectos que ya estaban en curso. Es decir, al haber fallecido el accionista fundador había muerto la oportunidad de continuar desarrollando el objeto social de la Compañía.
- **Cierre de la empresa:** Dentro del análisis del cierre de la empresa, se tuvieron en cuenta los pasivos existentes y la capacidad de pago, a este respecto se evidenció que no era posible atender la totalidad de las obligaciones que se habían generado hasta esa fecha, adicional a que no se contaba con el componente humano necesario para siquiera terminar los proyectos existentes, por lo que cuanto antes se tomara la decisión de cesar las actividades económicas, menor iba a ser el impacto socio-económico a la comunidad interna y externa de la compañía, puesto que la empresa a esa fecha ya se encontraba en cesación de pagos a proveedores y ad portas de no contar con los recursos económicos para realizar los pagos a trabajadores.

E. Selección de la alternativa más adecuada a alcance de los objetivos:

Cierre de la empresa.

F. Análisis y comparación de estas alternativas de solución:

Cierre de la empresa vs proceso de reorganización: Se tomó la decisión de cerrar la empresa, pues no se contaban con los elementos necesarios para presentar un proceso de reorganización económica, como lo es la proyección cierta de negocios futuros, así como tampoco se tenían al día los pagos pensionales ni había liquidez para sufragarlos, a su vez la contabilidad dependía en gran medida del día a día del gerente. Era pues esta una empresa totalmente dependiente de una sola persona (su fundador) y, ante su muerte, la EMPRESA 2 se hizo inviable, puesto que no había posibilidad de ejecutar su objeto social y existían fuertes alarmas de pérdidas económicas reportadas en los últimos proyectos de obras civiles ejecutados y los que estaban en curso derivados de las amenazas del entorno que no pudieron enfrentarse ni sobrellevarse.

G. Selección e implementación de la alternativa seleccionada:

Mediante Acta de Asamblea General de Accionistas Extraordinaria No. 10, de fecha 31 de mayo de 2016, los accionistas de la EMPRESA 2, votaron la disolución y estado de liquidación de la sociedad. Para la implementación de la alternativa seleccionada se ejecutó el proceso de liquidación voluntaria reglada por la normativa colombiana vigente, iniciando con el pago de los pasivos con base en la prelación de créditos, para eso se usaron los activos existentes de la sociedad tanto corrientes como no corrientes.

5.4.2. Elementos del proceso decisorio

A. Tomador de la decisión:

Asamblea de Accionistas. Esta fue una sociedad familiar, por lo que, al momento de su cierre, dada la muerte de su fundador (el padre), quedaron la viuda, los hijos, un familiar y un tercero inversor.

B. Objetivos:

Cesar el estado de pérdidas causando el menor daño colateral posible.

C. Sistema de valores o preferencias:

Causar el menor daño colateral posible, es decir, ante la situación económica en que se encontraba la empresa, se definió como sistema de valor la toma de la decisión que no agravara la situación de pérdida económica existente.

D. Estados de la naturaleza:

El estado de la naturaleza bajo el cual se tomó la decisión de disolver y liquidar la EMPRESA 2, fue el de riesgo pues existía la certeza de la imposibilidad de seguir desarrollando el objeto social de la Compañía a falta de su fundador y gerente.

E. Estrategia:

Cierre de la empresa, mediante el trámite voluntario de liquidación empresarial.

F. Consecuencias (Económico sociales):

Las consecuencias económico-sociales de haber tomado la decisión de liquidar la empresa, de manera general alcanzaron su objetivo de no causar un mayor impacto negativo en los actores internos y externos de la compañía; sin embargo, toda vez que, al momento del cierre de la misma, los pasivos totales de la compañía ascendieron a la suma de \$5.684.222.874, los cuales se dividieron principalmente en **a)** Obligaciones Laborales: \$342.763.238.57, **b).** impuestos: \$199.945.973; **c)** parafiscales: \$340.968.231; **d).** proveedores: \$725.101.372; **e).** financieras: \$2.026.702.663, hubo un alto impacto negativo para la comunidad caleña en general, puesto que no sólo no se pudieron cubrir acreencias laborales, sino que parafiscales (seguridad social, entre otros) no fueron cancelados en su totalidad. En adición, los empleos tanto directos como indirectos que cesaron y los proveedores (otras MIPYMES) cuya cartera no pudieron recuperar.

5.4.3. Métodos de toma de decisiones

En el proceso de toma de la decisión de disolver para liquidar esta EMPRESA 2, se usó tanto el método basado en experiencia como en el análisis, pues fue necesario inicialmente diagnosticar el estado en el que se encontraba la empresa frente a la posibilidad de "salvarla", sin embargo, tanto el resultado que arrojó el estudio de la situación económica, la premura en la búsqueda de soluciones que impidieran seguir deteriorándola, no sólo frente a los inversionistas (quienes inclusive avalaron obligaciones de la empresa como persona naturales comprometiendo su patrimonio personal) sino también de los trabajadores y proveedores, quienes eran en su mayoría microempresas o empresas emergentes, finalmente hubo que examinar las posibilidades a su favor en un eventual proceso de reorganización, lo que finalmente arrojó como resultado la necesidad de cerrar la misma.

5.5. EMPRESA 3

5.5.1. Fases del proceso decisorio

A. Percepción de la situación que involucra algún problema:

- En el año 2018, se identificó por parte de la Gerencia y el grupo contable y financiero una creciente falta de liquidez, así como también se tuvo la percepción de una disminución en la consecución de nuevos negocios (impacto negativo en las ventas del 28%), así como la continuidad de estos.
- En el año 2018, se identificó que el patrimonio de la Compañía a 31 de diciembre de 2017, comparado con el mismo corte al año 2016, había disminuido en un 48%
- En el año 2018, se identificó un aumento de los costos en la operación que representó el 72% de los ingresos.

- La empresa cerró el año 2017, con pérdidas aproximadas equivalentes a \$153 millones de pesos, las del año inmediatamente anterior fueron de aproximados \$12 millones de pesos.

B. Definición y diagnóstico del problema:

El gerente y fundador de la compañía, quien realizaba revisiones contables y financieras periódicas identificó el problema a tiempo: disminución de liquidez e ingresos consecuencia de una baja en las ventas. Consta en el acta de decretó la disolución de la compañía informe del gerente en el que expone de manera clara y detallada el problema, en el que se pueden identificar los factores internos y externos que influyeron en la decisión tomada:

"Como se estableció en la pasada Asamblea General de Accionistas, con base en los informes presentados en esa reunión, se hizo revisión profunda y crítica con el departamento comercial y contable de la Compañía, quienes consideraron que, de no lograrse nuevos negocios de tracto sucesivo a largo plazo, la disolución y liquidación de la sociedad sería inminente; al respecto, esta gerencia, revisó el perfil de sus trabajadores y la estructura comercial de la empresa, avizorando que, en la actualidad no cuenta con personal capacitado para tal efecto, que el existente es insuficiente y que, ampliar o cambiar el departamento comercial y con ellos sus colaboradores, traería consigo el mismo resultado de desequilibrio económico para la empresa. Es y ha sido para EMPRESA 3, una constante la procuración del beneficio social, es decir, no sólo el bienestar de sus trabajadores y sus familias, sino también el de sus clientes, a quienes se les ha brindado hasta ahora un excelente servicio en todas las unidades de negocio que desarrolla la sociedad, capacitando permanentemente a los colaboradores de la empresa, sosteniendo a más de 30 empleados con todas las garantías sociales y parafiscales, brindándoles oportunidad de crecimiento personal y asenso laboral, producto de las buenas prácticas y demostración de aptitudes" (Extracto de Acta de Asamblea General de Accionistas Extraordinaria No. 13 de fecha 25 de abril 2018, EMPRESA 3)

En cuanto a las fases del declive, esta empresa identificó sus falencias en la FASE 2, pues fue allí donde se dio cuenta que no contaba con la estructura administrativa necesaria para perdurar en el tiempo; no sólo fueron la disminución en las ventas, en este caso hay que hacer un análisis más profundo. Esta era una empresa pequeña que tenía un solo accionista quien era su fundador y a la vez gerente, una persona que consolidó una empresa exitosa y a su vez con una estructura administrativa que la podía soportar, sin embargo dicha estructura administrativa le permitió identificar que sus debilidades requerían una inversión de tiempo y recursos económicos importantes, pues no contaba con un sucesor que pudiera hacerse cargo de la compañía así como tampoco se encontraba fortalecido el departamento de ventas y la fidelización de clientes que le hicieron advertir que se encontraba encaminada a un punto de no retorno.

C. Definición de los objetivos:

Establecer una ruta de acción que permitiera a la EMPRESA 3 solventar la crisis económica que se presentó o cerrarla bajo el presupuesto de la menor afectación a los trabajadores, proveedores, clientes e inversor.

D. Búsqueda de soluciones alternativas más promisorias:

- **Reorganización Ley 116 de 2006:** Se evaluó la propuesta de presentar solicitud de proceso de reorganización, sin embargo, la sociedad no cumplía con los presupuestos (cesación de pagos) requeridos para radicar dicha solicitud.
- **Venta de la empresa:** Se estudió ampliamente esta posibilidad, incluso se realizó valoración de esta y se tuvo reuniones con al menos tres posibles compradores, sin embargo, esto no se llevó a cabo debido a que las propuestas eran inviables e incluso una de ellas resultó tener presuntos tintes de estafa.

- **Cierre de la empresa:** La evaluación del cierre de la empresa obedeció a la voluntad del único accionista propietaria de la misma, quien además era el gerente, ingeniero director de proyectos y director comercial. A esa fecha la empresa se encontraba marchando con señales claras de afectaciones económicas negativas. Sin embargo, al no encontrarse la misma en un punto de no retorno sino crítico, se evaluó la posibilidad de hacer un cierre programado, con cancelación de la totalidad de las liquidaciones a favor de los trabajadores, con la procuración de su reubicación laboral o apoyo para que iniciaran su propio negocio, cancelación de la totalidad de los pasivos y cesión de los trabajos en curso a la competencia.

E. Selección de la alternativa más adecuada a alcance de los objetivos:

Cierre de la empresa

F. Análisis y comparación de estas alternativas de solución:

Cierre de la empresa vs proceso de reorganización y venta de la misma: Se evaluaron las tres posibilidades, siendo la que más se ajustaba a la voluntad del único accionista el del cierre de la compañía, considerando que, realizando este proceso de manera programada y proyectada, podría cancelar la totalidad de los pasivos y garantizar a sus trabajadores tanto el pago de su liquidación como su reubicación laboral si así lo deseaban; de igual manera podría realizar la evaluación de los proyectos en curso y cederlos a la competencia previo acuerdo con los clientes.

G. Selección e implementación de la alternativa seleccionada:

Mediante Acta de Asamblea General de Accionistas Extraordinaria No. 13 de fecha 25 de abril 2018, se tomó la decisión de disolver y liquidar la empresa, se optó por la liquidación voluntaria y se iniciaron las gestiones de liquidación y pago de acreencias en el respectivo orden de prelación de créditos.

5.5.2. Elementos del proceso decisorio

A. Tomador de la decisión:

Asamblea General de Accionistas (Sociedad por Acciones Simplificadas) - Único accionista, fundador.

B. Objetivos:

Cesar el estado de pérdidas causando el menor daño colateral posible

C. Sistema de valores o preferencias:

La decisión por tomar debía causar el menor impacto negativo posible tanto a los trabajadores como a los clientes, proveedores y al accionista único.

D. Estados de la naturaleza:

El estado de la naturaleza de la toma de esta decisión es de riesgo, puesto que, si bien es cierto los presupuestos de tiempo y modo se ejecutaron dentro de plazos que permitían desarrollar el proceso de liquidación a tiempo para el cumplimiento a cabalidad de las obligaciones, existían variables externas que hubieran podido afectar su ejecución, como por ejemplo la demora en la venta de los activos fijos para cancelar las acreencias dentro del tiempo pactado o demandas por parte de los clientes por la terminación unilateral de los contratos o negación de la cesión de los mismos.

E. Estrategia:

Cierre de la empresa de manera programada, mediante el trámite voluntario de liquidación empresarial

F. Consecuencias (Económico-sociales):

La empresa se cerró con éxito, canceló la totalidad de las liquidaciones laborales junto con sus respectivas indemnizaciones por despido sin justa causa, se reubicaron laboralmente los trabajadores que así lo solicitaron, se les brindó apoyo a quienes manifestaron interés de iniciar un emprendimiento relacionado con la actividad económica de la empresa (cesión de equipos, maquinaria y herramienta), así como contactos de clientes (previa aceptación de los mismos); se cancelaron la totalidad de los pasivos a proveedores y financieros e incluso quedó saldo a favor de la sociedad ante la DIAN (el cual fue adjudicado a favor del único accionista).

5.5.3. Métodos de toma de decisiones

El proceso de toma de decisión de disolver para liquidar la EMPRESA 3 se realizó bajo el método analítico, pues producto de la revisión documental y evaluación de los estados financieros que realizaba el accionista único de manera periódica, se diagnosticó el problema a tiempo, se revisó a profundidad el estado financiero-económico de la compañía e incluso se realizaron las gestiones pertinentes para la toma de decisiones alternativas al cierre. Finalmente se llegó a la decisión de disolver para liquidar, dentro del marco de un proceso de toma de decisiones riguroso y su ejecución se llevó a cabo con gran éxito.

5.6. Tipo de liderazgo adoptado por el gerente durante el proceso de toma de decisión.

5.6.1. EMPRESA 1

Esta empresa tuvo un proceso de toma de decisión de cierre particular ya que el gerente-fundador falleció y quienes tomaron la decisión de cerrar la empresa fueron los otros accionistas quienes eran su esposa (viuda) sus dos hijos (jóvenes, menores de edad), una familia y una persona adicional quien era el “gerente financiero”. Así las cosas,

el estilo de liderazgo adoptado fue democrático pues la decisión de cierre fue tomada por la viuda y los hijos, acompañados de los otros dos accionistas de la empresa.

Sin embargo, cabe resaltar que el estilo de liderazgo que imperó en la empresa fue el autocrático, pues quien tomaba todas las decisiones era el fundador, lo que se traduce a, con base en lo indicado por (Chiavenato, 2006), que el administrador (gerente/fundador), toma la decisión y se la comunicaba a la empresa. Esto fue tan marcado, que al momento de fallecer el fundador no había quién liderara el proceso decisorio, por lo que los accionistas de la compañía evaluaron las alternativas propias del cierre de la empresa.

5.6.2. EMPRESA 2

Esta empresa tuvo un tipo de liderazgo predominantemente autocrático, en algunas ocasiones compartido entre sólo dos de sus accionistas (padre e hijo) sin embargo, siempre imperó la decisión del gerente/fundador, al punto que no fue sino hasta que la crisis fue evidente que se consultó a otros especialistas (abogados, contadores y financieros) para el proceso de toma de decisión de cierre de la compañía.

5.6.3. EMPRESA 3

Si bien las decisiones la tomaba una sola persona (único accionista, gerente y fundador), él se valía del conocimiento de sus colaboradores y contratistas especializados para desarrollar el proceso decisorio, así que en este caso en particular se puede identificar que el gerente/fundador aplicaba el liderazgo situacional, adaptando la manera que la lideraba la empresa según cada circunstancia; como lo fue la toma de decisión de disolución y liquidación de la empresa, en la que se valió de expertos para la evaluación de los elementos que componen dicho proceso decisorio.

Para concluir este punto, se puede evidenciar cómo el sistema autocrático aunque necesario en las etapas del ciclo de vida de las empresas como se explicará en el siguiente punto, si se prolonga en el tiempo y el gerente/fundador no hace partícipes a los demás integrantes de la compañía como mínimo en la evaluación de los elementos del proceso decisorio, esto trae consecuencias negativas (EMPRESA 1 y 2), puesto que reduce la visual integral de la compañía y así mismo la capacidad de previsión, lo que no ocurrió por ejemplo en la EMPRESA 3, en la que el gerente/fundador hacía partícipes del proceso decisorio a personal clave dentro de la compañía y así pudo tomar una decisión evitando un desgaste mayor o una crisis irremediable. A continuación se procederá a revisar la estructura organizacional de cada una de las empresas objeto de estudio, contexto general que permite explicar cómo se reflejó en cada una de las mismas en tipo de liderazgo en ellas ejercido.

5.7. Estructura Organizacional de cada una de las empresas

5.7.1. EMPRESA 1

Según lo conceptuado por (Chiavenato, 2009), realizado el análisis general de esta empresa, se encuentra que su estructura organizacional era de carácter simple, pues su fundador (propietario) no se desprendió del control de la compañía cuyo poder se encontraba centralizado en cabeza suya, tenía una estructura sencilla con pocas reglas y normas, estructura jerárquica con no más de dos niveles principales, escaso grado de departamentalización y que, cayó dentro de las limitaciones que prevee (Chiavenato, 2009), para este tipo de empresas la cual es que, cuando el fundador/gerente toma todas las decisiones, estanca el crecimiento de la compañía y genera el riesgo de volver indispensable al mismo, lo que como ya se ha indicado en reiteradas ocasiones sucedió en esta empresa.

5.7.2. EMPRESA 2

Esta empresa, al igual que la anterior, tenía una estructura organizacional simple, dado que la autoridad se encontraba centralizada, su estructura jerárquica no tenía más de dos niveles, existía un escaso grado de departamentalización. Lo anterior, revisado el nivel de facturación de la empresa fue un total obstáculo pues la misma se encontraba en un punto en el que era necesario que su estructura organizacional fuese más robusta, más especializada que le permitiera al gerente general contar con el apoyo de departamentos organizados para la toma de decisiones, sin embargo dadas las limitaciones que expone (Chiavenato, 2009), a las que se enfrentan este tipo de compañías de estructura sencilla, eso no fue posible.

5.7.3. EMPRESA 3

La estructura organizacional de esta empresa se asemeja más a la burocrática, en cuanto que sus procesos estaban debidamente determinados, reglados, los puestos estaban definidos, existían procedimientos uniformes y racionalidad en cuanto a la consecución de los objetivos de la empresa; sin embargo hay un elemento importante característico de la estructura organizacional *sencilla* que predominó en la EMPRESA 3 y es que, la autoridad seguía centralizada en su fundador/gerente. Esta empresa cayó en la limitación propia de la estructura organizacional burocrática planteada por (Chiavenato, 2009) y fue que se tornó rígida y no desarrolló adaptación al cambio.

Tienen en común las tres empresas que el poder y la capacidad de toma de decisiones estaban centralizadas pues a pesar de que las EMPRESAS 1 y 2 tuvieron una estructura organizacional predominantemente sencilla y la EMPRESA 3 burocrática, las tres compartían la característica de la concentración del poder en su fundador. No obstante lo anterior, la EMPRESA 3 fue un paso más allá, en cuanto la especialización de departamentos y estandarización de procesos lo que le permitió al gerente tener una

visual más amplia y organizada de la misma. A continuación se estudiará el ciclo de vida de las empresas objeto de estudio.

5.8. Ciclo de vida de cada una de las empresas

Según la información y documentación analizada y expuesta en este capítulo, se procederá a identificar, con base en el concepto de ciclo de vida descrito en el marco conceptual, se encontraban cada una de las empresas al momento del cierre:

5.8.1. EMPRESA 1:

Según la información y documentación analizada y expuesta , se encuentra que LA EMPRESA 1, **se cerró durante el ciclo de vida de la “infancia”**, pues todos sus recursos estaban encaminados al producto y a la supervivencia de la misma, no tenían una estructura organizacional arraigada.

5.8.2. EMPRESA 2:

Esta empresa cerró durante la etapa “go-go”, pues ya habían superado la infancia al haber estado consolidada, se encontraba más orientada al mercado buscando expandirse, abriendo posibilidades de negocios por fuera inclusive de la ciudad de Cali y el Departamento del Valle del Cauca.

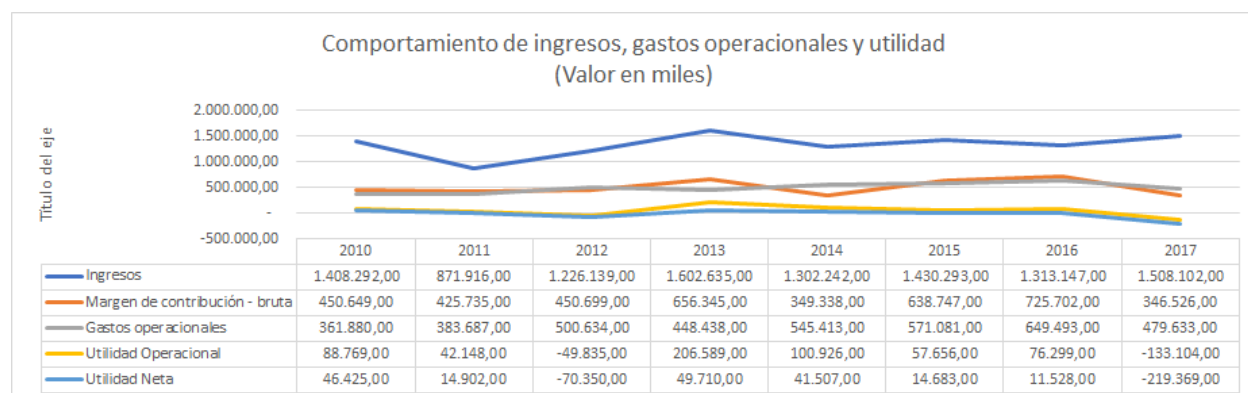
5.8.3. EMPRESA 3:

La EMPRESA 3, se encontraba en el punto perfecto para realizar la transición de la fase “go-go” a la “adolescencia”, sin embargo cerró antes de siquiera plantearse pasar a ella, por lo que esta compañía al igual que la anterior cerró durante la etapa “go-go”. Sin embargo, como se aprecia en la figura 29 para el año 2017 la empresa presentó pérdidas por encima de los \$200 millones. Desde el año 2013 fue presentando un

descenso en la utilidad de cada ejercicio, lo que finalmente llevó a tener una pérdida que no podía ser cubierta por las utilidades retenidas.

Figura
Comportamiento financiero de la empresa 3.

30.



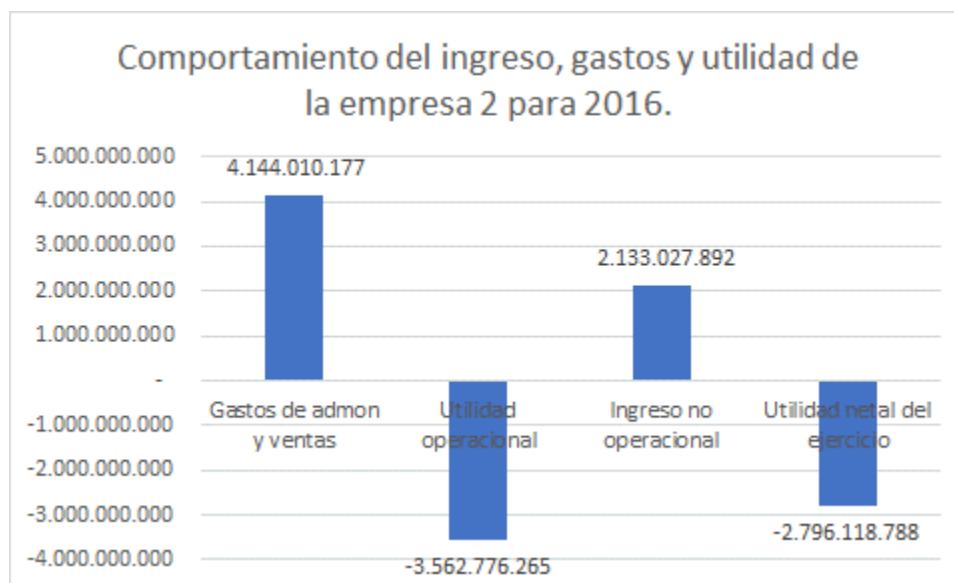
Nota. La figura presenta el comportamiento de los ingresos, gastos y utilidad entre 2010 a 2017 de la empresa 3, Fuente: Elaboración propia (2022)

La EMPRESA 2, fue disuelta en mayo del 2016 y liquidada en julio del 2017. En el año del 2016 contaban con una utilidad negativa ya que los gastos fueron mayores que sus ingresos, con pérdidas significativas de \$3.563 millones, tenían cuentas por cobrar muy altas, lo que indica que no tenían una política de cobro fuerte que les pudiera proporcionar mayor liquidez, adicional a lo anterior la empresa prestó dinero a accionistas y esta cuenta por cobrar constituía el 63,32% de la cartera. En la figura 30 se evidencia como para este año tuvo pérdidas operativas como en la utilidad del ejercicio.

Las decisiones tomadas por la alta gerencia no contaban con un soporte de un análisis financiero oportuno de los proyectos en los cuales participaban, no analizaban el riesgo de su participación, adicional se contó con un sobreendeudamiento que limitó a la operación misma.

Figura
Comportamiento financiero de la empresa 2.

31.

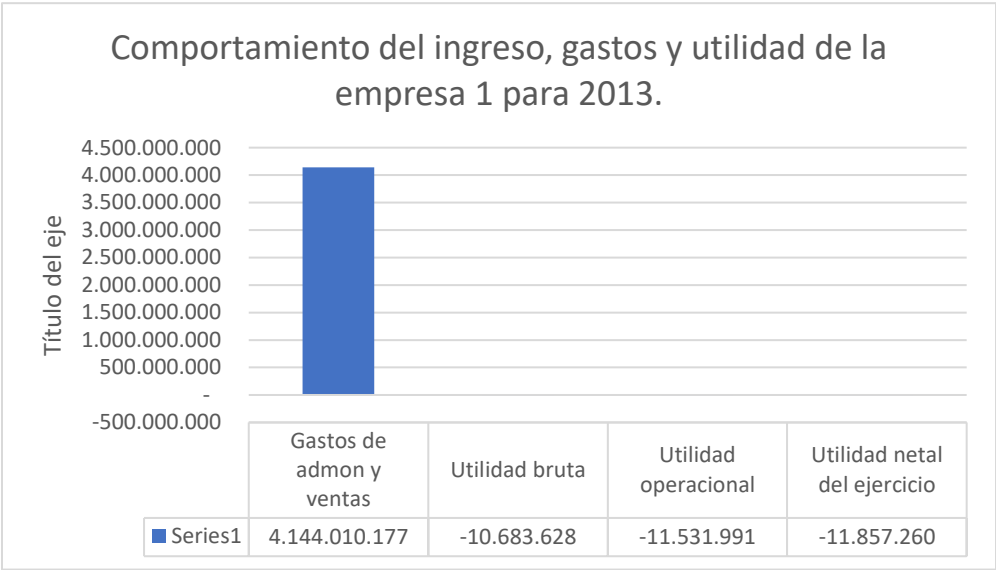


Nota. La figura presenta el comportamiento de los ingresos, gastos y utilidad para la empresa 2 en el año 2016, Fuente: Elaboración propia (2022)

Respecto a la EMPRESA 1, en cuanto a la situación financiera, se puede evidenciar en sus estados financieros, que del año 2012 al 2013 a corte de diciembre sus ingresos disminuyeron en un 78,4%, (ver figura 31) lo que impactó notablemente el flujo de caja y liquidez, adicionalmente sus pasivos incrementaron en 262% en mayor medida por obligaciones financieras con bancos nacionales, por otra parte, no contaban con capital de inversión y trabajo, dado que los \$200 millones de capital ya se habían vuelto una cuenta por cobrar, por lo que los accionistas usaron de su patrimonio personal para saldar deudas y esto es un indicio de que la operación de la empresa no cuenta con liquidez y respaldo, de igual manera acudieron a créditos bancarios y financiación a través de proveedores (otras empresas MIPYMES) lo que resultó insostenible, pues los ingresos y altos costos de la operación no fueron suficientes para sufragar los pasivos

Figura
Comportamiento financiero de la empresa 1.

32.



Nota. La figura presenta el comportamiento de los ingresos, gastos y utilidad para la empresa 1 para el año 2013, Fuente: Elaboración propia (2022)

Al analizar el ciclo de vida que alcanzó cada una de las empresas, se encuentra que, la EMPRESA 1 cerró durante la etapa de la infancia, y las empresas 2 y 3 durante la etapa denominada “go-go”, con la pequeña variación de que la EMPRESA 3 se encontraba a punto de tránsito de la adolescencia.

5.9. Comparación de casos – Procesos de toma de decisión disolución y liquidación de las tres empresas objeto de estudio.

Con base en el resumen que se expone en las siguientes tablas, se realizará el análisis de comparación de casos con el fin de identificar la importancia de la toma oportuna de la decisión estratégica de disolución y liquidación voluntaria de las MIPYME.

Tabla 13.
Estudio de caso comparado de las fases del proceso decisorio. ¡Error! Marcador no definido.

FASES DEL PROCESO DECISORIO	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
Percepción de la situación que involucra algún problema	Esta empresa empezó a presentar alarmas graves de pérdidas económicas desde el año 2008, sin embargo el flujo de caja daba la sensación de estabilidad, lo que consecuencia de una situación reiterada de pérdidas, ocasionó en el año 2013 una situación de no retorno que no fue evidente para sus administradores sino hasta el año 2014, cuando se presentó la cesación de pagos a trabajadores y proveedores, que causó para presentación de demandas en su contra, registro de embargos y la reticencia en la adjudicación de nuevos contratos.	Esta empresa sufrió en el año 2015 un daño irremediable, el cual fue la muerte repentina de su fundador, única persona capacitada dentro de la Compañía para desarrollar la actividad económica de la misma. Adicional a lo anterior, la coyuntura económica nacional del año 2014-2015, afectó gravemente la liquidez de la empresa consecuencia de los altos costos de la operación y ante una falta de administración su punto de no retorno se cristalizó ese mismo año 2015, en el cual cesaron los pagos a trabajadores y proveedores.	El accionista único de la sociedad se percató dentro del siguiente año fiscal (2016) de las pérdidas que habían empezado a causarse, principalmente por el incremento de los costos en la operación y en la disminución de las ventas.

Definición y diagnóstico del problema	Identificación de quiebra inminente ante un punto económico de no retorno, consecuencia de situaciones externas e internas que acontecieron desde el año 2008.	Se identificó que la empresa se encontraba en un punto de crisis profunda al fallecer el accionista fundador, gerente y director general de proyectos, así como también dada las pérdidas que estaba reportando la operación y la coyuntura resultado de la devaluación del peso.	Disminución en ventas, incremento en los costos de la operación, falta de personal administrativo calificado (sucesor), falta de voluntad del accionista único en continuar con el negocio.
Definición de los objetivos	Establecer una ruta de acción que permita a la empresa solventar la crisis económica o cerrarla bajo el presupuesto del menor daño colateral posible	Establecer una ruta de acción que permita a la empresa solventar la crisis económica o cerrarla bajo el presupuesto del menor daño colateral posible	Establecer una ruta de acción que permita a la empresa solventar la crisis económica o cerrarla bajo el presupuesto del menor daño colateral posible
Búsqueda de soluciones alternativas más promisorias	Proceso de reorganización empresarial (Ley 1116 de 2006)	Proceso de reorganización (Ley 1116 de 2006)	Proceso de reorganización (Ley 1116 de 2006)
	Cierre de la empresa	Cierre de la empresa	Venta de la empresa Cierre de la empresa
Selección de la alternativa más adecuada a alcance de los objetivos	Cierre de la empresa	Cierre de la empresa.	Cierre de la empresa
Análisis y comparación de estas alternativas de solución	Cierre de la empresa vs Proceso de Reorganización: Se tomó la decisión de cerrar la empresa, toda vez que cesar actividades en ese momento era la mejor opción en pro del componente humano que hacía parte de la misma (trabajadores) y de los proveedores quienes les prestaban servicios; es decir no existían posibilidades ciertas de recuperación a mediano o largo plazo y el deterioro o fuga de capital era tan inminente que cuanto	Cierre de la empresa vs proceso de reorganización: Se tomó la decisión de cerrar la empresa, pues no se contaban con los elementos necesarios para presentar un proceso de reorganización económica y al ser esta una sociedad totalmente dependiente de una sola persona (su fundador), consecuencia de su falta a causa de su muerte, la EMPRESA 2 se hizo totalmente inviable, puesto que no había posibilidad de ejecutar su objeto social y existían	Cierre de la empresa vs proceso de reorganización y venta de la misma: Se evaluaron las tres posibilidades, siendo la que más se ajustaba a la voluntad del único accionista el del cierre de la compañía, en el pensamiento que, realizando este proceso de manera programada y proyectada, podría cancelar la totalidad de los pasivos y garantizar a sus trabajadores tanto el pago de su liquidación como su reubicación laboral si así lo deseaban; de igual

	antes se parara la operación menor iba a ser la afectación para el componente humano (trabajadores) y aliados externos (contratistas y proveedores) de la EMPRESA 1.	fuertes alarmas de pérdidas económicas reportadas en los últimos proyectos ejecutados y los que estaban en curso.	manera podría realizar evaluación de los proyectos en curso y cederlos a la competencia previo acuerdo con los clientes.
Selección e implementación de la alternativa seleccionada	Mediante Acta de Asamblea General de Accionistas Extraordinaria, de fecha 3 de enero del año 2014, los accionistas de la empresa votaron por unanimidad a favor de la disolución y liquidación de la sociedad. Implementando la liquidación voluntaria.	Mediante Acta de Asamblea General de Accionistas Extraordinaria No. 10, de fecha 31 de mayo de 2016, los accionistas de la EMPRESA 2, votaron la disolución y estado de liquidación de la sociedad. Implementando la liquidación voluntaria.	Mediante Acta de Asamblea General de Accionistas Extraordinaria No. 13 de fecha 25 de abril 2018, se tomó la decisión de disolver y liquidar la empresa, se optó por la liquidación voluntaria y se iniciaron las gestiones de liquidación y pago de acreencias.

Nota. La tabla presenta el análisis de las tres empresas objeto de análisis. Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto la percepción de la situación que involucra un problema se puede concluir que la EMPRESA 1 y la EMPRESA 2 no identificaron el problema hasta que ya fue muy tarde, es decir lo identificaron cuando se encontraba en la FASE 5 (Collins, 2009), es importante resaltar que, según la revisión documental realizada, se puede identificar que las alarmas de la crisis se encendieron en ambas empresas cuando se encontraban en la FASE 2 (en el crecimiento indisciplinado), pues empezaron a reportar pérdidas y evidenciar desórdenes administrativos, sin embargo los gerentes (quienes también eran sus fundadores) lo invisibilizaron, lo que causó que una vez la crisis se hizo insostenible, la FASE 5 dictara su destino.

Lo anterior muy diferente a lo sucedido en la EMPRESA 3, que identificó de manera clara, fundada y detallada el problema en la FASE 2, fase en la cual hubiera podido (como lo intentó) realizar acciones que le permitieran salir adelante del declive, sin embargo, producto de un proceso analítico de toma de decisiones, la EMPRESA 3 tomó la decisión de cerrar de manera tal que no causara consecuencias negativas a todo su componente (trabajadores, proveedores, aliados, clientes e inversionista), pues prefirió una *muerte temprana* a una agonía prolongada con una muerte irremediable.

En lo relativo a la definición del problema sus dimensiones fueron igualmente desiguales pues la EMPRESA 1 y 2 tenían comprometido su patrimonio y liquidez, sin embargo, la EMPRESA 3 detectó a tiempo la disminución en las ventas y el incremento de los costos, así como también pudo identificar que uno de sus principales problemas era el no tener un sucesor calificado que pudiera continuar con la empresa en su ausencia. En este punto es importante resaltar que las tres empresas padecieron de un crecimiento indisciplinado, la EMPRESA 1 y 2 lo hizo sin contar con una estructura administrativa que soportara la operación y la EMPRESA 3 lo hizo sin formar sucesores del poder que pudieran darle continuidad a la misma.

Uno de los puntos en común del proceso decisorio de las tres empresas fueron la definición de los objetivos, la búsqueda de soluciones más promisorias y la selección de la alternativa más adecuada para alcanzar sus objetivos, puesto que las tres tuvieron como objetivo principal “establecer una ruta de acción de permitiera a la empresa solventar la crisis económica o cerrarla bajo el presupuesto del menor daño colateral posible”; es decir, era la voluntad de sus accionistas/administradores que la decisión a tomar causara el menor impacto posible y a pesar de que se estudiaron alternativas como presentar un proceso de reorganización (para los tres casos) y venta de la empresa (sólo para la EMPRESA 3), la selección de la alternativa para todas fue el cierre de la compañía por medio del proceso voluntario.

Estudio de caso comparado de los elementos del proceso decisorio

ELEMENTOS PROCESO DECISORIO	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
Tomador de la decisión	Asamblea de Accionistas. Al haber sido esta una sociedad familiar, si bien es cierto existía una Asamblea de accionistas, era la palabra del padre la que primaba en las decisiones.	Asamblea de Accionistas. Esta fue una sociedad familiar, por lo que al momento de su cierre, dada la muerte de su fundador (el padre), quedaron la viuda, los hijos, un familiar y un tercero inversor.	Asamblea General de Accionistas (Sociedad por Acciones Simplificadas) – Único accionista, fundador
Objetivos	Cesar el estado de pérdidas causando el menor daño colateral posible	Cesar el estado de pérdidas causando el menor daño colateral posible	Cesar el estado de pérdidas causando el menor daño colateral posible
Sistema de valores o preferencias	Cesar el estado de pérdidas causando el menor daño colateral posible	Cesar el estado de pérdidas causando el menor daño colateral posible	Causar el menor impacto negativo posible tanto a los trabajadores, a los clientes, proveedores y accionista único
Estados de la naturaleza	Incertidumbre	Riesgo	Riesgo
Estrategia	Cierre de la empresa – mediante el trámite voluntario de liquidación empresarial	Cierre de la empresa – mediante el trámite voluntario de liquidación empresarial	Cierre de la empresa – mediante el trámite voluntario de liquidación empresarial
Consecuencias (Económico sociales)	La cesación de más de 145 empleos impactó en la ciudad de Cali de manera negativa pues para ese año la tasa de ocupación por parte del sector de la construcción era baja en comparación con otros sectores, adicional a que este impacto no sólo se evidencia por la pérdida inmediata del empleo de estas personas, sino también por los altos pasivos laborales que registró la empresa al momento del cierre en este rubro (\$308.483.647); el impacto en el sector del cierre de la EMPRESA 1 también se puede evidenciar en los pasivos a proveedores (\$3.539.934.000) pues estos en su mayoría fueron igualmente MIPYMES quienes no pudieron recuperar la cartera suponiendo grave afectación a su flujo de caja. En conclusión las consecuencias socio económicas del cierre de LA EMPRESA 1 a la ciudad de Cali, fueron negativas.	Las consecuencias económico-sociales de haber tomado la decisión de liquidar la empresa, fueron negativas, toda vez que al momento del cierre de la misma los pasivos totales de la compañía ascendieron a la suma de cinco mil seiscientos ochenta y cuatro millones doscientos veintidós mil ochocientos setenta y cuatro pesos M/Cte. (\$5.684.222.874), de los cuales, los labores incluidos parafiscales fueron la suma de \$683.731.469, en una época (2017) en la que la tasa de desempleo en Cali estaba disminuyendo frente a la de los años anteriores que estaba subiendo, de igual manera el impacto en otras empresas cercanas de manera directa e indirecta al sector de la construcción se vieron gravemente afectadas en especial las MIPYMES en razón a que la sociedad cerró con pasivos a proveedores por valor de \$725.101.372. En conclusión las consecuencias socioeconómicas del cierre de la EMPRESA 2 para la ciudad de Cali fueron negativas.	La empresa se cerró con éxito, canceló la totalidad de las liquidaciones laborales junto con sus respectivas indemnizaciones por despido sin justa causa, se reubicaron laboralmente los trabajadores que así lo solicitaron, se les brindó apoyo a quienes manifestaron interés de iniciar un emprendimiento relacionado con la actividad económica de la empresa (cesión de equipos, maquinaria y herramienta), así como contactos de clientes (previa aceptación de los mismos); se cancelaron la totalidad de los pasivos a proveedores y financieros e incluso quedó saldo a favor de la sociedad ante la DIAN (el cual fue adjudicado a favor del único accionista).

Nota. La tabla presenta el análisis de las tres empresas objeto de análisis. Fuente: Elaboración propia (2022).

En relación con los elementos del proceso decisorio, a pesar de que el proceso de las tres EMPRESAS en la parte inicial (identificación y diagnóstico del problema) fue diferente, pues la EMPRESA 1 y 2 lo diagnosticó en la FASE 5 mientras que la EMPRESA 3 lo diagnosticó en la FASE 2, los elementos del proceso tienen más similitudes que diferencias, pues se evidencia que el tomador de la decisión fue una sola persona, a pesar de que en la EMPRESA 2 quienes tomaron la decisión de cierre fueron la viuda y los herederos del accionista fundador la decisión de cerrar se tomó ante la ausencia definitiva del mismo (muerte), .Finalmente se puede concluir que el tomador de la decisión de disolver para liquidar cada una de las tres empresas fueron sus fundadores, quienes a su vez ejercían como gerentes y administradores en cada una de ellas. De igual manera, el objetivo planteado durante el proceso decisorio fue el mismo, así como también el sistema de valores y preferencias, las tres empresas estaban encaminadas a que una vez diagnosticado el problema la solución debía ser la que menos consecuencias negativas causara en su entorno.

En cuanto a los estados de la naturaleza, estos fueron distintos para la EMPRESA 2 y 3 respecto de la EMPRESA 1, pues esta última se encontraba en un estado de incertidumbre a causa de la falta de información y la empresa 2 y 3 de riesgo, aunque por causas distintas, la EMPRESA 2 no tenía información contable y financiera veraz y organizada, pero si tenía clara la imposibilidad de seguir ejerciendo su actividad económica al no tener quien la dirigiera y, la EMPRESA 3, contaba con la información necesaria para realizar un análisis que le permitiera evaluar cada una de las alternativas propuestas. En cuanto la estrategia para ejecutar la decisión tomada (disolución y liquidación) las tres compañías aquí estudiadas escogieron el cierre mediante el trámite de liquidación voluntaria.

En relación con las consecuencias económico-sociales del cierre de las tres empresas, se puede concluir que el impacto de la EMPRESA 1 y 2 fue negativo, no obstante, su liquidación fue la decisión más acertada para alcanzar el objetivo propuesto, la falta de una administración estratégica y un proceso óptimo de toma de decisiones

impidió que se detectaran los problemas de las compañías a tiempo, lo que causó que la afectación tanto a terceros como a trabajadores y accionistas fuera inminente. Contario a esto, la EMPRESA 3 contaba con los controles administrativos estratégicos necesarios para identificar el problema y con un sistema de toma de decisiones estratégicas que le permitió cerrar la compañía causando un impacto social casi nulo, puesto que inclusive pudo reubicar a sus trabajadores y cedió los clientes a otras compañías, quedando el accionista con saldo a su favor.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Todo tiene su final, nada dura para siempre”

*Todo tiene su final – Héctor Lavoe & Willie
Colón*

6.1. Conclusiones

El interés en el desarrollo de este trabajo de investigación nació de la percepción de la necesidad de estudiar el proceso de toma de decisión de disolver para liquidar una empresa, centrando la atención en las MIPYMES que representan el 99% del conglomerado empresarial a nivel nacional (Confecámaras, 2022), ya que por la estructura administrativa que las caracteriza, en la que la capacidad decisoria se encuentra centrada usualmente en una sola persona, su fundador, quién a su vez es administrador y desarrolla todo tipo de actividades operaciones al interior de la compañía, resultan, estadísticamente, el tipo de empresas con mayor tendencia al fracaso empresarial o cierre.

Este trabajo de investigación no se centró en investigar cómo salvar las empresas, sino que partió del modelo de toma de decisiones de Chiavenato descrito a profundidad en el marco teórico, para identificar y analizar cuáles son los elementos que conforman el proceso de toma de decisión de disolver para liquidar las empresas, con el fin de evidenciar el impacto social y económico que tiene el liquidar una empresa a tiempo y no dilatar el cierre, que puede resultar más perjudicial para todo el componente empresarial.

A partir de un estudio documental y comparativo de casos desde el paradigma de investigación cualitativo se analizó el proceso decisorio de liquidación y disolución de tres empresas de la construcción ubicadas en la ciudad de Cali, todas pertenecientes al sector de la construcción, partiendo de una muestra de tres empresas como referencia, para identificar situaciones comunes y repetitivas en este tipo de empresas (MIPYME), para esto en primer lugar se caracterizó el sector de la construcción tomando como referencia los años en los que ocurrieron las disoluciones y liquidaciones de las sociedades estudiadas (2013 y 2019)

Lo anterior arrojó como resultado que el sector de la construcción se vio afectado en mayor medida por la desaceleración económica del año 2013 al 2017 a pesar de que del año 2018 al 2019 hubo tendencia creciente en el PIB, esto sin contar lo que ocurrió más adelante cuando en el año 2020 la economía colombiana cayó un 6,8% siendo el PIB más bajo de la historia en ese momento. El sector de la construcción es uno de los más importantes en la economía colombiana dado que aporta de manera significativa al PIB, y es el sector que más dinamiza el mercado pues para su ejecución requiere de múltiples actividades económicas que no requieren es generador de empleo, apoya al crecimiento social y económico.

En segundo lugar, se realizó análisis interno desde las funciones generales de áreas representativas de las tres empresas utilizando la descripción como método y enfocándose en los procesos decisorios que se implementaban o no en cada una de ellas, en este punto se identificó que las EMPRESAS 1 y 2 contaban con un precario registro documental de información, así como también de ausencia de procesos de aplicación de la administración estratégica, a diferencia de la EMPRESA 3 que tenía una estructura administrativa robusta, soportada y aplicación del control y seguimiento.

Una vez realizado lo anterior, utilizando el modelo DOFA se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que poseía cada una de las empresas, tomando como referencia los años en que se tomó la decisión de liquidarse

para disolverse, encontrando que las EMPRESAS 1 y 2, no tenían identificadas las amenazas del entorno así como tampoco las debilidades internas y para la fecha en que se hizo evidente la crisis no tenía herramientas para superarla; contrario a esta la EMPRESA 3 tenía identificadas sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, sin embargo no contaba con un plan estratégico de sucesión del poder para permanecer en el tiempo.

En cuanto el estudio del proceso decisorio, se utilizó el método Chiavenato detallado en el marco teórico de este trabajo de investigación, en el cual se puede identificar que los elementos del proceso decisorio de todos los tres casos estudiados son muy similares, a pesar que su proceso en sí mismo fue diferente en relación al momento en que se tomó la decisión (identificación y diagnóstico del problema) y de la información con la que se contaba para tomar la decisión (estado de la naturaleza). Esto permite concluir que, a pesar de tener las empresas MIPYMES una estructura administrativa similar, es posible aplicar procesos de planeación estratégica que le permita a sus líderes contar con las herramientas necesarias para la toma de decisiones incluyendo la decisión de cerrar.

Si bien es cierto los modelos de toma de decisiones existen, estos deben ser aplicados en las MIPYMES de manera tal que le faciliten a su líder optar por un proceso decisorio estratégico y efectivo inclusive al momento de la toma de decisión de liquidar la empresa. Si bien la decisión de cerrar una empresa es una de tipo estratégico, también es usual que en las MIPYME esta decisión esté en cabeza de una sola persona, quien usualmente es su accionista fundador y gerente, a su vez supeditado a la toma de decisiones no programadas pero que hacen parte del giro ordinario del negocio, relegando el análisis de situaciones complejas en el tiempo, postergando la percepción, identificación y diagnóstico del problema incluso años, como sucedió en la EMPRESA 1 y 2.

El análisis comparativo de caso de las tres MIPYMES resultó en que en dos de ellas (EMPRESA 1 y EMPRESA 2) era usual que los problemas se solucionaran a medida que surgían, no existiendo modelos de toma de decisiones que permitieran determinar a tiempo la enfermedad que estaban padeciendo, esto a diferencia de la EMPRESA 3 que identificó prontamente el problema, lo diagnosticó y le dio solución, causando impacto negativo cero, puesto que contó con el tiempo y herramientas necesarias para amortiguar las consecuencias negativas de cualquier cierre empresarial en sus clientes, trabajadores e inclusive en el único inversionista. Es por esto que, es posible advertir que un oportuno proceso de toma de decisiones es necesario no sólo para procurar la vida de la empresa sino para darle una muerte digna^{xviii}.

Las tres empresas estudiadas superaron o igualaron los 10 años de vida (Olga Lucia, 2017) constituyendo el 10% estadísticamente de las MIPYMES que sobreviven esta cantidad de tiempo, las consecuencias negativas de un proceso de toma de decisión oportuna de liquidar una empresa son mucho menores que cuando no se diagnostica a tiempo el problema por la falta de una gerencia estratégica; pues cuando se toma a tiempo la decisión de cerrar una empresa, se pueden reducir los impactos negativos en el entorno y en los inversores mismos de la compañía.

En cuanto los conceptos de liderazgo y estructura organizacional las tres empresas tenían una marcada tendencia autocrática y de centralización del poder, sin embargo la EMPRESA 3 se diferenció de ambas, al contar con una organización especializada dividida en departamentos, lo cual influyó de manera directa con el proceso de toma de decisiones, pues en el caso de las EMPRESAS 1 y 2 estas tomaron la decisión de cierre dada la inminente crisis, sin embargo la EMPRESA 3 tuvo un proceso decisorio desde la prevención y el cierre de la misma obedeció más una decisión personal del fundador/gerente que a una catástrofe financiera subyacente. Se evidencia aquí entonces, la influencia que tiene en el proceso de toma de decisiones tanto la estructura organizacional de una compañía como el estilo de liderazgo que se adopte en la misma.

Finalmente, al analizar los elementos que se deben considerar en el proceso de toma estratégica de la decisión de disolución y liquidación voluntaria de las MIPYME desde el estudio de caso de tres empresas del sector construcción de la ciudad de Cali, se encontró que es importante la administración adecuada en toda empresa, que permita identificar y diagnosticar el problema de manera oportuna, resultando este el elemento diferencial del proceso decisorio en los tres casos estudiados, diagnóstico que se debe hacer desde un análisis integral, que debe unir un estudio interno y externo de la empresa, que evidencie las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

6.2. Recomendaciones.

Aunque las MIPYMES constituyen en número la mayor cantidad de empresas pertenecientes al sector de la construcción, es necesario que se aborden investigaciones relacionadas con los procesos de toma de decisiones a la medida de este tipo de compañías, puesto que, para que exista un exitoso proceso decisorio es importante que los elementos de éste se encuentren plenamente identificados, no sólo de manera clara y producto de información veraz y confiable, sino que su evaluación se realice a tiempo.

Las MIPYMES en Colombia y en Latinoamérica usualmente nacen por la necesidad individual de autoempleo y el carácter familiar de las mismas (Dini & Stumpo, 2020), lo que conlleva a falencias administrativas, que incluye bajos niveles de capital humano, indisciplina financiera, no planificación de sucesión del poder, dependencia total en una sola persona, causando que, cuando crecen lo hagan sin la estructura necesaria para mantenerse en el tiempo, lo que hace necesario que la literatura académica en cuanto a la toma de decisiones aterrice en esta estructura societaria que abunda en nuestro país y en nuestra región, adaptándose a la realidad empresarial para así gestionar y crear herramientas que sean efectivas y que contribuyan en el crecimiento económico de las mismas.

Este trabajo de investigación abre paso a nuevos estudios que estén enfocados en el proceso de toma de decisiones en las MIPYMES en otros sectores de la economía y no sólo en Colombia, sino en otras regiones del continente, con el fin de hacer estudios comparativos que contribuyan a implementar mecanismos específicos relacionados con este tema, teniendo en cuenta los recursos limitados de este tipo de empresas.

REFERENCIAS

- Cámara de Comercio de Bogotá.* (2022). Retrieved September 23, 2022, from http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html
- Confecamaras* (2022). *307.679 nuevas empresas se crearon en el país durante 2021, un aumento del 10,6% con respecto a 2020* - Confecámaras. (2022, January 13). Confecámaras. <https://www.confecamaras.org.co/noticias/809-307-679-nuevas-empresas-se-crearon-en-el-pais-durante-2021-un-aumento-del-10-6-con-respecto-a-2020>
- Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización* (J. Bravo, Ed.; Díaz de Santos S.A.).
- Betancourt, B. (2020a, June 2). (175) *Análisis Situacional Interno 1* - YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=ufWky5MHW4I&ab_channel=Benjam%C3%ADnBetancourt
- Betancourt, B. (2020b, June 8). (175) *DOFA* - YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=fSpoPTsameE&t=793s&ab_channel=Benjam%C3%ADnBetancourt
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehj, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales* (Grupo Norma & Universidad de los Andes, Eds.; Tercera).
- Cabeza de Vergara, L., & Muñoz Santiago, A. E. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, VI, 9–40. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634363002>

CAMACOL, C. C. de la C., MNC, M. N. de C., & Mineducación, M. de E. (2019). *Catalogo cualificaciones sector de la construcción CAMACOL 2019*.

CAMACOL, & COORDINADA URBANA. (2019). *Tendencias de la construcción. Economía y Coyuntura Sectorial*.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Análisis Económico - Observatorio - Cámara de Comercio de Bogotá*. <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico>

Cámara de Comercio de Cali. (2020). *Enfoque competitivo - informe #124*.

Cámara de Comercio de Cali | Las Mipymes, pequeñas gigantes de los negocios - Cámara de Comercio de Cali. (2019, June 18). Cámara de Comercio de Cali. https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/las-mipymes-pequenas-gigantes-los-negocios/

Cárdenas, J. (2019, December 3). *Core Business: concepto, aplicaciones prácticas y pasos para definirlo*. <https://rockcontent.com/es/blog/core-business/>

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo* (L. Solano Arévalo, Ed.; Tercera).

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Mc Graw-Hill & Interamericana Editores S.A., Eds.; Séptima).

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones* (J. Mares Chacón, Ed.; Segunda).

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (S. A. McGraw-Hill Interamericana Editores, Ed.; Tercera).

Collins, J. (2009). *EMPRESAS QUE CAEN* (Centro de libros).

DANE. (2021). *Variación anual del IPC*.

DANE, & BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2016). *Valle Del Cauca Cali Informe De Coyuntura Económica Regional*.

def ratio - *Buscar con Google*. (n.d.). Retrieved October 27, 2022, from https://www.google.com/search?q=def+ratio&rlz=1C1ALOY_esCO972CO972&oq=&aqs=chrome.1.69i59i450l8.2476066j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*.

E. Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos* (S. L. Ediciones Morata, Ed.; Reimpresión).

Estrada Gallego, F. (2006). Hebert A. Simon y la economía organizacional. . *Sociedad y Economía*, 11, 146–174. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99616177006>

Garza Ríos, R., González Sánchez, C., & Salinas Gómez, E. (2007). Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multi experto. *Ingeniería Industrial* , XXVIII(1), 29–36. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562007>

- Gómez Mendoza, M. Á., Deslauriers, J.-P., & Álzate Piedrahita, M. V. (2010). *Cómo hacer una tesis de maestría y doctorado: investigación, escritura y publicación* (Ecoe Ediciones, Ed.; Primera).
- González García, L. M., Viga Juárez, C. A., & Fierro Martinez, S. D. (2017). Prospección del riesgo operativo de las Mipymes en Colombia. *Suma de Negocios*, 8(18), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.004>
- Goodrick, D. (2014). *Síntesis metodológicas Sinopsis de la evaluación de impacto n.º 9 Estudios de caso comparativos*. www.unicef-irc.org
- Guedez Calderin, O. (2014). Herbert Simon: racionalidad limitada y mercados financieros eficientes. *ODEON*, 8, 135–152.
- la REPUBLICA. (2022). *El Dane reveló que el PIB de Colombia llegó a 10,6%, por encima de las expectativas*. <https://www.larepublica.co/economia/el-dane-revelo-que-el-pib-de-colombia-llego-a-10-6-por-encima-de-las-expectativas-3303401>
- Lajas Torres Paz, S. (2020). *Impactos del Covid-19 en la construcción del Valle del Cauca*.
- Lámbarry Vilchis, F., Arturo Rivas Tovar, L., del Pilar Peña Cruz, M., & Superior De Comercio Administración, E. (2010). Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos. *Universidad Empresa*, 12, 146–173.
- López y Maldonado, J. A. (2011). *TEORIA ORGANIZACIONAL* [Doctorado]. Universidad de Playa Ancha.

MiPymes representan mas de 90 del sector productivo nacional y generan el 80 del empleo en Colombia ministra Alicia Arango - Ministerio del trabajo. (2019). Ministerio Del Trabajo .
<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Olga Lucia, G. P. (2017). CAUSAS E IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO POR LIQUIDACIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALES Y DE SERVICIOS*. *Face - Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales*, 44–54. <http://orcid.org/0000-0001-6191-6010>

Reyes, V. (2017). *Derecho Societario: Vol. II* (TEMIS S.A., Ed.; 3rd ed.).

Romero Espinosa, F. (2013). Alcances y limitaciones de los modelos de capacidad predictiva en el análisis del fracaso empresarial. *AD-Minister*, 23, 45–70.

Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *SUMA DE NEGOCIOS*, 29–41.

Supersociedades. (2016). *Desempeño del sector construcción edificaciones*.

1 Idalberto Chiavenato, nacido en 1936 en Sao Paulo-Brasil, filósofo y abogado; realizó entre otros, maestría (MBA) y Doctorado (PHD) en Administración en la City University en Los Angeles, California en Estados Unidos; en la actualidad se desempeña como consejero y vice-presidente del Consejo Regional de Administración de Sao Paulo. Es uno de los autores brasileños más reconocidos en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos tanto en Brasil como en Latinoamérica, promotor de la teoría de la racionalidad limitada en el proceso de toma de decisiones. (López y Maldonado, 2011)

² (i) Modelo racional, (ii) modelo de racionalidad económica, (iii) modelo de racionalidad limitada de Simon y March, (iv) modelo de comportamiento organizacional de March, (v) modelo de los cubos de basura de March y Olsen, (vi) modelo de Kepner y Tregoe, (vii) modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret, (viii) modelo de racionalidad política de Crozier, (ix) modelo incrementalista de Lindblam, y (x) modelo de Vroom-Yetton (Cabeza de Vergara & Muñoz Santiago, 2010)

³ Ratio en economía es la: "Relación cuantitativa entre dos fenómenos que refleja una situación concreta de rentabilidad, de nivel de inversiones"(Def Ratio - Buscar Con Google.)

⁴ Según definición de la Sala Penal de la Corte Suprema de Justicia (CSJ Sala Penal, Sentencia 73262016 (45585), Jun. 01/16), las reglas de la experiencia son hechos, que se caracterizan por su repetición frente a los mismos fenómenos en determinadas condiciones, y que usualmente producen los mismos efectos y resultados, teniendo como consecuencia su validez en el consenso social.

5 (MiPymes Representan Mas de 90 Del Sector Productivo Nacional y Generan El 80 Del Empleo En Colombia Ministra Alicia Arango - Ministerio Del Trabajo, 2019)

6 (307.679 Nuevas Empresas Se Crearon En El País Durante 2021, Un Aumento Del 10,6% Con Respecto a 2020 - Confecámaras, 2022)

7 (Cámara de Comercio de Cali | Las Mipymes, Pequeñas Gigantes de Los Negocios - Cámara de Comercio de Cali, 2019)

8 1) Por vencimiento del término previsto para su duración en el contrato, si no fuere prorrogado válidamente antes de su expiración; 2) Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto; 3) Por reducción del número de asociados a menos del requerido en la ley para su formación o funcionamiento, o por aumento que exceda del límite máximo fijado en la misma ley; 4) Por las causales que expresa y claramente se estipulen en el contrato; 5) Por decisión de los asociados, adoptada conforme a las leyes y al contrato social; 6) Por decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos en las leyes, 7) Por las demás causales establecidas en las leyes, en relación con todas o algunas de las formas de sociedad que regula la ley que aplique y 8) Causal de disolución por no cumplimiento de la hipótesis de negocio en marcha.

⁹ Numeral 6 artículo 218 Código de Comercio Colombia

¹⁰ La “despersonalización”, se entiende como la separación objetiva del investigador con el objeto investigado; en la investigación cualitativa esta separación no se da, máxime que el investigador está llamado a investigar a fondo y tanto su percepción subjetiva de la realidad como la de los actores investigados, son parte fundamental para el desarrollo del estudio a realizar. (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehj, 2005)

¹¹ Método utilizado por el profesor Idalberto Chiavenato en el proceso de toma de decisiones.

^{xii} Los nombres de las empresas han sido anonimizados a petición de quienes fueron sus accionistas y liquidadores.

^{xiii} Se utiliza la expresión “cerrado” haciendo referencia a que la administración, direccionamiento y toma de decisiones de la empresa se centró en una sola persona, máximo en su círculo familiar.

^{xiv} Las normas SISO son las orientadas a la Salud Ocupacional y Seguridad Industrial

^{xv} El *Core business*, es el negocio principal de una empresa, es esa actividad económica que la caracteriza dentro del sector en que se desarrolla, es el eje central de la compañía, es decir aquello por lo cual se genera valor. (Cárdenas, 2019)

^{xvi} El proceso de reorganización es un mecanismo legal en Colombia que le permite a las empresas solicitar ante la Superintendencia de Sociedades, que se decrete la suspensión de las deudas para que la operación empresarial pueda continuar su curso. Para que esto suceda la empresa deberá cumplir una serie de requisitos y certificar el cumplimiento de un plan de pagos a futuro, así como también garantizar que cuenta con los ingresos suficientes (futuros) para solventar la operación mientras se transita la crisis. Todo esto por medio de un exigente ritual normativo bajo la supervisión de un promotor nombrado por dicha entidad gubernamental; en caso que la reorganización sea aprobada por los acreedores de la empresa y la Superintendencia de Sociedades y, dicha empresa finalmente incumple alguno de los acuerdos y compromisos, ésta se verá en la obligación de iniciar el trámite de liquidación forzosa (cierre) ante la misma entidad.

^{xvii} Ver “Causales de disolución empresarial” en el Marco Legal de este trabajo de investigación.

^{xviii} Hace referencia este término a un cierre programado de la empresa, en el que sus pasivos se cancelen de manera satisfactoria y sus accionistas cómo mínimo puedan recuperar lo invertido.