

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE NEGOCIACIÓN EXITOSA DURANTE
LA APLICACIÓN DE LA LEY 550 DE 1999 EN PEQUEÑAS EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE MEDELLÍN. CASOS: DIQUIM C & V LTDA.,
MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A.**

**CARLOS ALBERTO BOLÍVAR YEPES
JUAN SANTIAGO CALLE PIEDRAHITA**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
MBA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2009**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE NEGOCIACIÓN EXITOSA DURANTE
LA APLICACIÓN DE LA LEY 550 DE 1999 EN PEQUEÑAS EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE MEDELLÍN. CASOS: DIQUIM C & V LTDA.,
MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A.**

**CARLOS ALBERTO BOLÍVAR YEPES
JUAN SANTIAGO CALLE PIEDRAHITA**

Proyecto de Grado Para Optar el Título de MBA de Administración

Asesor

**Hermman Eduardo Noreña
Administrador De Empresas**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
MBA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2009**

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 30 de noviembre de 2009

Dedico el triunfo de los nuevos
conocimientos adquiridos
Durante estos dos años a
mis padres, docentes y amigos.

A mi familia,
que me apoyó
durante el
tiempo que
estudie.

JUAN SANTIAGO CALLE PIEDRAHITA

Agradezco el poder subir éste escalón
de mí vida profesional y personal
al DIOS de la vida, a mis padres María Inés y
Julio Adolfo al igual que a mis hermanas
Luz Doris, Alba Lucia y María Ligia.

CARLOS ALBERTO BOLÍVAR YEPES

Son tantas personas a las cuales debemos parte de este triunfo, de lograr alcanzar la culminación académica, anhelo de todos los que así lo deseamos.

A nuestros hermanos, padres, amigos por darnos la estabilidad emocional, económica, sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. GRACIAS.

A todos nuestros amigos pasados y presentes; pasados por ayudarnos a crecer y madurar como personas y presentes por estar siempre con nosotros apoyándonos en todas las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría, los recordamos.

A nuestro fabuloso equipo de proyecto de profundización: Dr. Fabio Calle, Dra. Isabel Cristina Álvarez Becerra y Dr. Juan Guillermo Correa Jaramillo

CARLOS ALBERTO BOLÍVAR YEPES

JUAN SANTIAGO CALLE PIEDRAHITA

CONTENIDO

	Pág.
<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>10</u>
EXECUTIVE SUMMARY	12
INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	16
1.2. ANTECEDENTES	18
1.3. CRISIS ECONÓMICA	20
1.4. CONTEXTO DE LA EXPEDICIÓN DE LA LEY 550 DE 1.999	22
1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.5.1 PREGUNTA GENERAL	25
1.5.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	25
2. OBJETIVOS	26
2.1. OBJETIVO GENERAL	26
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.1. JUSTIFICACIÓN	27
3.2 DELIMITACIÓN	27
3.2.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL	28
3.2.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL	28
4. MARCO REFERENCIAL	29
4.1. MARCO CONCEPTUAL	30
4.1.1. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN	30
4.1.2. PROCESO DE NEGOCIACIÓN	30
4.1.3. PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS	31
4.1.4. CRISIS	33
4.1.5. DIQUIM C & V LTDA	34
4.1.6. MASAL LTDA.	34
4.1.7. SUPERMERCADO MERCOOP S.A	35
4.2. MARCO TEÓRICO	35
4.2.1. ESCUELAS ESTRATÉGICAS	36
4.2.2. ESCUELAS PRESCRIPTIVAS DE ESTRATEGIA DE MITZBERG	36
4.2.3. HENRY MITZBERG Y SUS CINCO “P” ESTRATÉGICAS	36
4.3. CLASES DE ESTRATEGIAS	42
4.3.1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS O DE CRECIMIENTO	42
4.3.2. ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS.	44
4.3.3. ESTRATEGIAS GENÉRICAS	44
4.3.4. PROCESOS DE NEGOCIACIÓN	45
4.3.5. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS POLÍTICOS	48
4.4. CRISIS	56
4.5. EL CONFLICTO	57
4.5.1. ETAPAS O FASES DE UN CONFLICTO	58

4.5.2. CREENCIAS O FORMAS DE ACTUAR	59
4.6. EL CONFLICTO SOCIAL EN MARX	61
4.6.1. EL CONFLICTO DE LEWIS COSER	65
4.7. TEORÍA DE RESTRICCIONES TOC	70
4.8. TEORÍA SITUACIONAL	80
4.8.1. ORIGEN DE LA TEORÍA SITUACIONAL	80
4.8.2. PRINCIPIOS DE LA TEORÍA SITUACIONAL	85
4.9. RELACIONES PÚBLICAS	86
4.10. MARCO LEGAL	92
4.10.1. LA LEY 550 DE 1999	92
4.10.2. CONTENIDO DEL ACUERDO LEY 550 DE 1999	94
4.10.3. LEY 1116 DE 2006	97
4.10.4. DEFINICIÓN DE RÉGIMEN DE INSOLVENCIA	97
4.10.5. RAZONES DEL PROCEDIMIENTO DE REORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	98
4.10.6. CAMBIOS POSITIVOS CON LA EXPEDICIÓN DE LA NUEVA LEY 1116 DE 2006 RESPECTO A LA LEY 550 DE 1999.	99
5. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	101
5.1. MÉTODO O ENFOQUE DEL ESTUDIO.	101
5.2. TIPO DE ESTUDIO	101
5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	102
5.3.1. POBLACIÓN	102
5.3.2. MARCO MUESTRAL	102
5.3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA	102
5.3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS	103
5.4. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	103
5.4.1. FUENTES	103
5.4.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	104
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	105
7. CONCLUSIONES	126
8. RECOMENDACIONES	133
9. BIBLIOGRAFÍA	136
10. CIBERGRAFÍA	146

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Características de Clasificación de las Empresas	34
Tabla 2. Proceso de Negociación	48
Tabla 3. Resumen de los estilos de negociación	49
Tabla 4. Comparativo De Las Teorías Aplicadas	79
Tabla 5. Descripción de la Teoría de Sistemas Mecanicistas y Orgánicos de Burns y Stalker	83
Tabla 6. Casos Elegidos de Empresas en Ley 550 de 1999 y personajes a entrevistar.	104
Tabla 7. Matriz para categorización	106

LISTA DE DIAGRAMAS

	Pág.
Diagrama 1 Las 5 "P" de Henry Mitzberg	42
Diagrama 2 Ciclo del Proceso de Focalización	76

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar las estrategias administrativas empleadas por DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. y SUPERMERCADO MERCOOP S.A. en sus procesos de negociación al acogerse a la Ley 550 de 1999, y qué les significó el éxito en tales procesos, por ende su enfoque ayuda a caracterizar la posición administrativa asumida por los dueños y/o administradores, definir las estrategias empleadas y describir las condiciones en que se dieron las negociaciones. Según las características otorgadas por la Ley 550 de 1999, otorgando ocho meses para su negociación, entra en ajuste más administrativo que jurídico en el momento de la negociación, sabiendo de antemano las características y las implicaciones que esto conlleva a su aplicación. La metodología de trabajo fue de tipo exploratoria.

Efectuando las entrevistas personales a los gerentes, revisores fiscales o contadores y a los promotores de cada una de las tres empresas, se decidió agrupar en cuatro categorías lo expresado por ellos, 1. Estrategias, 2. Perfiles/negociadores, 3. Entorno / Condición / Situación de la empresa, y por 4. Procesos (Contables- Conflictos- Negociación- Relaciones Públicas). El proceso de negociación se centra en la relaciones públicas sujetas a la situación de cada una, pero con la idea de no utilizar los enfoques financieros para negociar, sabiendo de antemano, las características que deberían tener los promotores, los cuales conocen la Ley y conocen las consecuencias, esperando que no fuesen abogados, ya que cierran la mente en los procesos, y saber al dedillo las respectivas restricciones de la negociación, logran identificar los mecanismos de apertura para llegar a un acuerdo, que beneficie a ambas partes, desde el enfoque de Fisher, "ganar-ganar". El poder de negociación se centra en la capacidad de adaptarse a las situaciones y a las características de las empresas, con los proveedores y acreedores.

Para llevar a cabo la investigación se entrevistó a seis personajes que estuvieron involucrados en el proceso de negociación de la Ley 550 de 1999. Dichas entrevistas efectuadas en las respectivas oficinas de los entrevistados, generando un ambiente abierto a contextualizar y ampliar los temas, generado otras anécdotas, como la experiencia en otras empresas, que asesoraron, y que a su vez permitieron analizar diferentes frentes de la negociación y los sometimientos de la Ley. Es importante resaltar que durante el manejo de datos se observó la necesidad de unificar conceptos y criterios en lo referido a la temática de negociación y a la vez, que éstos sean difundidos a la comunidad. Esto permitiría el diseño de intervenciones locales efectivas y participativas de los entrevistados.

El propósito de la investigación fue dar respuesta a la inquietud sobre ¿cuáles fueron las estrategias administrativas en el proceso de negociación que usaron DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A. cuando se acogieron a la Ley 550 de 1999 y que les significaron el éxito en tal proceso?

Palabras Claves: Negociación, Teoría de restricciones, Estrategias, Ley 550 de 1999, Relaciones públicas, Teoría situacional.

EXECUTIVE SUMMARY

This research work aims to identify management strategies employed by C & V DIQUIM LTDA., MASAL LTDA. and SUPERMERCADO MERCOOP S.A. in their negotiation processes to benefit from the Ley 550 of 1999, and what they meant, success in such processes, thus helping to characterize their approach administrative position taken by the owners / managers, identify and describe the strategies employed conditions under which the negotiations were given. According to the characteristics conferred by Ley 550 of 1999, giving their eight months to negotiate, enter into more administrative and legal adjustment at the time of negotiation, knowing the characteristics and the implications that this entails for its implementation. The working methodology was exploratory.

Conducting personal interviews with managers, accountants and tax inspector or the promoters of each of the three companies, decided to group into four categories as expressed by them, 1. Strategies, 2. Profiles / negotiators, 3. Environment / condition / situation of the company, and by 4. Process (Conflict-Negotiation-Accountants-Public Relations). The negotiation process focuses on public relations subject to each situation, but with the idea of not using financial approaches to negotiate, knowing in advance the characteristics they should have the promoters, who know the law and know the consequences, hoping that lawyers were not as close the mind in the process, and know by heart the respective restrictions of negotiation, fail to identify the release mechanisms to reach an agreement that benefits both parties, since the approach Fisher, "win-win." The bargaining power is focused on the ability to adapt to situations and characteristics of companies, suppliers and creditors.

To carry out the research, interviews with six individuals who were involved in the negotiation process of the Ley 550 of 1999. These interviews conducted in the

respective offices of the interviewees, creating an open environment to contextualize and expand the issues generated other stories, as experience in other companies, who advised, and that in turn allowed analysis of different fronts of negotiation and submissions of the Act is important to note that for data management identified a need to unify concepts and criteria in reference to the subject of negotiation and once they are released to the community. This would allow the design of effective and participatory local action of the respondents.

The purpose of this study was to answer the concerns about what were the management strategies in the negotiation process they used DIQUIM C & V LTD., MASAL LTDA and SUPERMERCADO MERCOOP S.A. when it hosted the 1999 and Act 550 of them meant success in this process?

Keywords: Negotiation, Theory of constraints, Strategies, Ley 550 of 1999, Public relations, situational theory.

INTRODUCCIÓN

El estudio de Caso múltiple efectuado para optar el título de MBA de Administración se desarrolló a través de las entrevistas a seis expertos involucrados en el proceso de la negociación de la Ley 550 de 1999.

En el proyecto de profundización se estudia el método de negociación de las empresas que ingresaron a la Ley 550 de 1999 y que las llevaron a tener éxito durante y salir adelante. Se emplean las normas existentes de la Ley 550 de 1999 y, en los aspectos que no están bien definidos, la aplicación de la norma.

En el primer capítulo se explica el concepto del anunciado del problema, los antecedentes que dieron origen a la investigación realizada, las características principales y los diferentes enfoques de la crisis financiera y económica de los años 90`s, sus efectos y las razones dadas para crear la Ley 550 de 1999 y su contexto.

En el capítulo segundo se analizan las diferentes definiciones del contenido de la denominación “estrategias de negociación”, los parámetros de la de nominación de pequeña y mediana empresa, vista desde la luz de la normatividad colombiana, los procesos o ciclos caracterizados en los métodos de negociación, y por último se expresa desde su complejidad la historia de las empresas investigadas: Diquim C & V Ltda., Supermercado Mercoop S.A. y Masal Ltda.

En el capítulo tercero se estudia el Marco referencial compuesto por el marco teórico, el cual se enfoca en aclarar y profundizar las teorías más representativas para el estudio de casos planteados. Se explican en forma narrativa las Escuelas Estratégicas de Henry Mitzberg y sus Cinco “P” (Plan, Pauta de Acción, Patrón, Posición y Prospectiva). Se da a comprender en forma estructurada el pensamiento del proceso de negociación de *Harvard*, sus características y su influencia en los procesos estratégicos. Se comprende la teoría de restricciones

(TOC) planteadas por el Dr. Eliyahu Goldratt, efectuando un híbrido para ajustar la teoría de restricciones en la negociación, y no en la producción. Con el enfoque del Poder de la teoría Imágenes de las Organizaciones planteada por Morgan se destaca su implicación en los proceso de negociación. Por ende se enfoca la explicación de los teóricos sobre el concepto de crisis desde el punto de vista de Karl Marx, como antítesis, y la del sociólogo Lewis Coser, lo cual conlleva a las explicaciones a la teoría de situaciones con la relación de la Teoría de Relaciones Publicas o más conocida, a nivel internacional, como "*Lobby*". Por último se explica el marco Legal donde se aclaran las características de la Ley 550 de 1999, su historia y sus implicaciones.

En el capítulo cuarto se expresa la metodología utilizada para el análisis del caso, su interpretación, codificación de las categorías y la implicación de análisis profundo, en su aplicación de los factores de éxito de las compañías estudiadas.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Con la situación que vive el mundo y, en particular el de los negocios, son muchas las empresas o unidades económicas que se han visto impulsadas a cerrar sus puertas y a licenciar o despedir empleados; otras, con idénticas consecuencias, a declararse “en quiebra” o, en el mejor de los casos, a entrar en procesos de liquidación. Tan crítico y dramático resulta el asunto que, a fin de evitar cierres y declaratorias de quiebra, se han estado buscando alternativas de solución. Es en este orden de cosas que adquiere sentido hablar de soluciones y de estrategias de negociación. Como la economía colombiana y las empresas y negocios en las que se soporta, no constituyen ninguna excepción, lo que sigue alude precisamente a la situación de crisis que impacta en mayor o menor medida a las distintas firmas en el país y a cuánto se ha venido haciendo de cara a encontrar soluciones.

La crisis de los años 90` será una réplica de la recesión mundial que venía generando un efecto intenso en las economías mundiales, y que se incorporó en Colombia produciendo efectos tales como la caída de las exportaciones, la crisis del UPAC, la decadencia del sector agrícola, la quiebra del sector de la construcción, la quiebra del sector financiero, entre otros aspectos. En ese complejo marco que algunos han llegado a calificar como la peor crisis económica del siglo XX en el país (Kalmanovitz, 2004, 345), empezó a prepararse un mecanismo que permitiera reactivar las empresas. Tal mecanismo se materializó en la Ley 550 de 1999 y fue apenas oportuno pues la mayor cantidad de procesos de liquidación obligatoria se iniciaron en la etapa comprendida entre 1999 y 2002, siendo el 2001 el año caracterizado por el mayor número de sociedades admitidas o convocadas (Danies, 2004, 9) a tal disposición.

De otra parte, se han escrito muchos “*best sellers*” sobre los éxitos de las empresas y sus estrategias, pero se pregunta: y las que se quiebran y entran en la Ley 550 de 1999 ¿cómo hacen para negociar sin tener, al parecer, el poder suficiente y necesario? Los procesos de negociación se pueden abordar desde diferentes métodos, pero al aplicar la teoría, las organizaciones se encuentran en cuellos de botella por factores externos e internos que, en la mayoría de los casos, son incontrolables. La Superintendencia de Sociedades delega a un abogado quien por lo general desconoce la historia de la empresa y sus motivos para continuar en el mercado, o la visión obtusa de los socios quienes, en los años gloriosos, la explotaron para beneficio propio y en momentos de crisis desaparecen dejando la responsabilidad al representante legal.

En el estudio de José Arturo García Betancourt (1999) se enfocan las razones para la quiebra de las empresas y se destacan las siguientes: falta de crecimiento en las ventas, aumento de reclamos por parte de los clientes, deterioro de la confianza de los clientes, reducción de los márgenes financieros, despido de los trabajadores, exigencia de los proveedores de recibir el pago antes de entregar la mercancía, que entre otras, generan un panorama para dudar de la empresa y sus viabilidad. ... el 46% de las empresas financian su crecimiento con deudas y solo el 21% reinvierte utilidades (Revista Dinero, 2008, 74-75) en su negocio.

En este contexto, surge entonces la inquietud que motiva a los investigadores a adelantar este trabajo: ¿Qué recomendaciones se les pueden brindar a los gerentes para que mejoren su capacidad de persuadir y controlar el proceso de negociación en la Ley 550 de 1999 o en la Ley 1116 de 2006 o en futuras leyes de quiebra? Esto, sabiendo que todos, en algún momento en la vida, recurren a la negociación. Sin embargo, la mayoría de las personas efectúan el proceso de negociación de manera intuitiva. Unos se caracterizan porque jamás dan su brazo a torcer y ganan a cualquier costo, pero ganan; otros, en un sentido opuesto

incluso por temor a contrariar, se allanan y dejan que hagan con ellos cualquier cosa; la gran mayoría, tiende a negociar en la medida de lo posible.

1.2. ANTECEDENTES

Basta con realizar un breve repaso al devenir histórico para encontrar que está nucleado en torno a los conflictos. Estos han sido a lo largo de los siglos, y siguen siendo hoy en día, consustanciales al ser humano. Son tan frecuentes que podría incluso considerarse que han sido heredados por el homo sapiens ontogenética y filogenéticamente como mecanismos adaptativos, pues pocas son las especies animales que no los sufren entre sus miembros sin que ello signifique ni mucho menos su desaparición o una desventaja con otras especies competidoras.

Los conflictos son procesos en realidad generalizados a todos los seres vivos, pues hasta los expertos en botánica emplean el término para explicar pugnas entre especies vegetales por la consecución de recursos escasos, como la luz del sol o los nutrientes. Como lo manifiesta el Dr. Rodríguez Mazo en su texto *La Negociación Como Estructura Para La Solución De Conflictos, Una Perspectiva Psicosocial: Homero se equivocó al decir: «Ojalá que la discordia desapareciese de entre los dioses y los hombres. Porque si tal cosa ocurriera, todas las cosas dejarían de existir. Heráclito (Gonzalo, 2006, 131) y a su vez expresa el Dr. Rodríguez Mazo lo que expresó G. Bernard Shaw en su libro *The Perfect Wagner* En cada drama tiene que haber presente un conflicto. El final puede ser la reconciliación o la destrucción; o como la vida misma, puede no haber un final; pero el conflicto es indispensable: si no hay conflicto, no hay drama (Gonzalo, 2006, 131)*

La Superintendencia de Sociedades en su investigación sobre ***Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia*** concluye entre otros aspectos que:

...en la Superintendencia de Sociedades a 31 de diciembre de 2003 existían 830 sociedades en proceso de liquidación obligatoria. El mayor número de sociedades iniciaron este proceso entre los años 1999 y 2001, época que coincide con la crisis económica que vivió el país. Principalmente operaban en los sectores manufacturero, comercial y en la construcción. El 76% de estas empresas estaban en el nivel de inspección por parte de esta entidad y solo el 24% tenían la calidad de vigiladas. El 59% eran Limitadas, el 38% sociedades anónimas y el 3% tenían otro tipo societarios. El promedio de existencia como empresa en marcha fue de 18.4 años (Gaitán, 2004, 134-135).

Los resultados de la encuesta permitieron identificar como las 10 principales causas de las liquidaciones obligatorias en Colombia, las siguientes: elevado endeudamiento, reducción de las ventas, malos manejos administrativos, falta de capacidad para competir, falta de personal competente para administrar la empresa, apertura económica, mezcla de problemas personales con el manejo de la empresa, falta de transparencia de la información, tecnología obsoleta y elevada carga tributaria (Gaitán, 2004, 134-135).

En la investigación ***La prelación de créditos en la Ley 550 de 1999*** se concluyó, entre otras cosas, que:

El contexto de la Ley exige el concurso de todos: del empresario, de los acreedores internos y externos, del Estado mismo. Es la unión de los esfuerzos y de las contribuciones de todos ellos lo que le permitirá que los acuerdos de reestructuración beneficien en realidad a las empresas y sean un factor de la recuperación y el crecimiento de la economía nacional, que todos anhelamos (León, 2001, 45-46).

La prelación de primer orden de los créditos laborales, incluidos los pensionales, no resulta comprometida en forma alguna las disposiciones de la Ley 550, pero aconsejable que los trabajadores sean cautelosos al pactar las condiciones de la capitalización de un porcentaje de sus derechos. (León, 2001, 45-46).

Durante el Foro ***Exposición de Motivos de la Ley de Intervención*** presentado en Cámara de Comercio de Medellín, se concluyó: ... el objetivo de la Ley consiste en dotar a deudores y acreedores de incentivos y mecanismos que sean adecuados para la negociación, diseño y ejecución conjunta de programas que le permitan a las empresas privadas colombianas normalizar su actividad productiva y, al mismo tiempo, atender sus compromisos financieros. (Cámara de Comercio de Medellín, 2000, 24).

En otra investigación sobre el mismo tema, se puede leer que dentro de los grandes beneficios que la Ley 550 de 1999 proporciona a las empresas que se acogen a ella son los de generar cambios administrativos y financieros, que permiten realizar una evaluación en el total de su estructura dando paso a nuevas estrategias para generar ingresos, mejorar el servicio al cliente, óptima calidad de lo que se produce, el manejo de una contabilidad más clara y real; entre otras (Colorado, 2003, 24).

1.3. CRISIS ECONÓMICA

Algunos indicadores de la economía nacional, pueden dar una idea muy cercana de la situación por la cual atraviesa el país, esta ligera panorámica permite una primera aproximación al contexto en el que operan las empresas colombianas. Se trata de un marco de factores determinantes que afectan de manera distinta a las organizaciones. De algunas podrá decirse que tienen solvencia y “músculo” para sortear tales dificultades; otras, no tanto.

Durante el cuatrienio 1995-1998 se preveía un crecimiento efectivo anual de 5,63% en el PIB total y sólo se logró 2,80%, esto es, apenas la mitad; para el siguiente cuatrienio se previó un crecimiento del 3,69% anual y alcanzó un ínfimo 0,36% efectivo anual, la décima parte de lo previsto; para el lapso 1995-2002, si se hubiesen mantenido las previsiones de los dos gobiernos, el crecimiento del PIB total habría sido del 4,66% anual, cifra comparable con otros momentos en la historia del país pero inferior a las necesidades del desarrollo humano, pero sólo se alcanzó el 1,57% anual, esto es, la tercera parte. Al final de los ocho años, el monto real del PIB total en pesos de 1994, \$76,5 billones, es 20,7 billones inferior al PIB que se hubiese alcanzado de mantenerse el ritmo de crecimiento previsto, o sea \$97,2 billones (Silva, 2003, 38).

La pérdida de dinamismo respecto a lo previsto, que a su vez está muy lejos del potencial, significa más del 21% para 2002 de menor valor agregado generado por la economía, o sea de menor riqueza creada. Tal resultado, como impacto sobre las personas, es impresionante: como la población aumentó en los ocho años en 6 millones de personas, esto es, no menos de 1,5 millones de hogares nuevos, si se habla de 4 personas por hogar, el crecimiento económico neto fue negativo en los ocho años, pues el PIB per cápita disminuyó en 2,2% durante ese lapso, y regresó a los valores constantes observados a principio de los años noventa. Medido en dólares corrientes, el PIB per cápita cayó en cerca de 20% durante este lapso.

La economía colombiana durante las dos recesiones de los años 1982 y 1999, presentó una desaceleración en las tasas de crecimiento que dieron muestra de los efectos negativos que en la economía nacional tuvieron las crisis derivadas de un contexto internacional convulsionado. En el año 1982, la economía se vio afectada por el cierre temporal de los mercados internacionales de capital que se dio como consecuencia de la llamada *Crisis de la Deuda*, la cual unida a la fuerte caída de los precios internacionales del café que se dio a partir del año 1980, contribuyó a que el año cerrara con un crecimiento de 0.95%. Por su parte, el año

1999 finalizó con un crecimiento negativo de 4.2% determinado por los efectos de la contracción en los flujos de capital de 1998. La tasa de crecimiento para dicho año representó la más baja registrada a lo largo del siglo XX. Ésta se dio dentro de una coyuntura externa mediada por una alta inestabilidad en los mercados de capitales internacionales.

1.4. CONTEXTO DE LA EXPEDICIÓN DE LA LEY 550 DE 1.999

Antes de expedirse la Ley 550 de 1.999, se encontraban en pleno vigor las regulaciones contenidas en la Ley 222 de 1.995, respecto del Concordato o Acuerdo de Recuperación de los negocios del deudor. Las reglamentaciones contenidas en dicha ley, se pueden sintetizar así:

En materia de procesos concursales se unificó el régimen civil y comercial puesto que se estableció un régimen único de concursos aplicable tanto a quien tiene la calidad de comerciante como a quien carece de ella.

Dicha normatividad está dividida en cuatro partes: la primera aplicable a cualquier concurso, la segunda al concordato o acuerdo de recuperación, la tercera al trámite de la liquidación obligatoria, terminando con las disposiciones aplicables al deudor persona natural.

El trámite único concursal se iniciaba de oficio por la Superintendencia de Sociedades, o a solicitud del deudor o de cualquier acreedor, y durante esta primera etapa se determinaba, luego de una inspección, si el deudor, con unos simples ajustes, podía evitar la iniciación del trámite presentando un plan de recuperación que era vigilado de cerca por la Superintendencia de Sociedades.

Si el plan de recuperación no se adoptaba o no surtía efecto, o de los documentos presentados inicialmente o de la inspección se deducía la urgencia de iniciar el trámite, éste se abría, pudiendo tomar una de dos vías:

a. El concordato o acuerdo de recuperación que se intentaba solo respecto de empresas cuya viabilidad económica estaba demostrada.

b. La liquidación de sus activos.

En el primer caso, es decir en el evento del trámite concordatario, se conservó la filosofía orientadora del trámite regulado en el Decreto 350 de 1.989, es decir, se buscaba la recuperación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo. Al establecerse un trámite igual para todas las personas jurídicas, se termina la distinción entre concordato potestativo y obligatorio y se le asigna a la Superintendencia de Sociedades la competencia para tramitar todos los procesos concursales de personas jurídicas.

En la regulación del concordato se organizaba todo lo relacionado con las audiencias concordatarias estableciendo unas reglas generales comunes y las especiales para cada una de ellas, pero conservando el espíritu de la legislación vigente.

Quedaba claro que a partir de la inscripción del auto que admitía al concordato no se podían hacer pagos o compensaciones, salvo que fueran autorizados en la forma prevista en la ley.

La participación de los trabajadores y las entidades públicas se hacía más fácil y para ello no se exigía la presentación de los créditos cuando constaran en la relación presentada por el deudor.

Se determinaban muy claramente las facultades del Superintendente de Sociedades para la graduación y calificación de créditos y las condiciones en que se incorporaban los procesos ejecutivos al trámite concursal.

Se regulaban muy especialmente la forma y términos de aprobación o negación del acuerdo y los recursos que en cada caso se establecían, en todas sus etapas.

Se introducía una regulación muy detallada de las medidas cautelares, su levantamiento y el trato que se le daba a las practicadas en procesos incorporados. Teniendo en cuenta el carácter de acuerdo que se le daba a esta etapa del trámite concursal, se evitaba que dichas medidas cautelares entorpecieran el funcionamiento o la recuperación de la empresa.

Hasta la expedición de la Ley 550 de 1.999, el régimen legal vigente estaba inspirado en la concepción procesal de los mecanismos concursales, cuyo origen obedece a la circunstancia de que la quiebra tradicional estaba acompañada de un severo régimen de sanciones personales para el comerciante fallido, a quien en principio se presumía como defraudador, por lo cual el Estado se interesaba en la represión de la ilicitud de la quiebra.

Ya desde el año 1.982 y hasta la expedición del Decreto 350/89, se había estudiado en diversos foros académicos y empresariales la posibilidad de consagrar legislativamente en estas materias un “convenio privado”, esto es, un acuerdo extrajudicial con efectos vinculantes entre deudor y acreedores, por ello la Ley 550/99 recuperó el criterio contractualista y extrajudicial de las propuestas de entonces, y que no es extraño desde un punto de vista comparado, si se trae como ejemplos la Ley Francesa 84-148 del 1º de marzo de 1.994 y el acuerdo preventivo extrajudicial de la Ley Argentina de concursos y Quiebra 24.522 de 1.995.

1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.5.1 PREGUNTA GENERAL

¿Cuáles fueron las estrategias administrativas en el proceso de negociación que usaron DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A. cuando se acogieron a la Ley 550 de 1999 y qué les significó el éxito en tal proceso?

1.5.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Una vez acogidos a la Ley 550 de 1999 ¿Cuál fue la posición administrativa en el proceso de negociación asumida por los dueños y /o administradores de DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A.?

¿Cuáles fueron las condiciones de negociación y cumplimiento de los términos que usaron DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A. cuando se acogieron a la Ley 550 de 1999?

¿Cuáles fueron los criterios estratégicos usados en los procesos de negociación con proveedores, acreedores, empleados y el estado que permitieron avanzar en la reestructuración de DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A.?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias administrativas empleadas por DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. y SUPERMERCADO MERCOOP S.A. en sus procesos de negociación al acogerse a la Ley 550 de 1999, y qué les significó el éxito en tales procesos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Caracterizar la posición administrativa asumida por los dueños y/o administradores de DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A. en sus respectivos procesos de negociación al acogerse a la Ley 550 de 1999

Describir las condiciones en que se dieron las negociaciones con DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A. cuando éstas decidieron acogerse a la Ley 550 de 1999.

Definir las estrategias empleadas por DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A. en sus respectivos procesos de negociación con proveedores, acreedores, empleados y el estado, de modo que les permitieron avanzar en la reestructuración de cada una de las unidades.

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN

La entrada en vigor de la Ley 550 de 1999, y con la situación económica del país y del mundo, se genera una alternativa para evitar ir a la crisis de las empresas y su entrada en liquidación, perjudicando las variables macroeconómicas. Siendo así, se centra en buscar la alternativa de reestructurar las empresas y su objeto social. Entonces, se comienzan a preparar elementos esenciales en la negociación, como estrategias para convencer a los acreedores de que la empresa es viable, cuando en el pasado y presente sus síntomas son de cuidados intensivos. Esto conlleva a mejorar la estructura de la negociación bajo el principio de evitar que se genere más desempleo, al cerrar la empresa, comprender los ingresos que el Estado dejaría de percibir y el afán de los socios de recuperar la inversión después de tantos años. Un enfoque que ayudará a las empresas en el futuro al ingresar en la Ley 1116 de 2006 es tener un parámetro de negociación para recibir los votos favorables y recuperar la empresa, es decir volverla viable. Siendo viable su futuro, se concentra en especificar las estrategias de mejorar el flujo de caja de la empresa, lo cual le permite pagar las deudas atrasadas y generar riqueza, permitiendo cumplir el objeto de la empresa: generar riqueza y no pobreza.

Siempre se oye, se lee, se rumora, cómo las empresas tienen éxito, pero no se estudian las que posiblemente ingresaron en crisis y determinaron sus estrategias para negociar con los acreedores quienes, en teoría, puede decirse que son los nuevos socios, pues son éstos los que deciden el futuro de la empresa. Parametrizar las expectativas de recuperar la empresa y las historias de los negociadores permite enfocar hacia futuro el saber negociar mejor con los acreedores, en un proceso de cuatro meses, comprometiendo el futuro del flujo de caja, ya que normalmente se pasa de un crédito a corto plazo a un crédito de largo

plazo, y adicionalmente, deciden volver a vender productos a la empresa en problemas, lo cual aumenta el riesgo financiero fuertemente. Esto logra que en una negociación por principios y no por posiciones, los nuevos gerentes comprendan las herramientas para concentrarse en saber descubrir los intereses y las alternativas para lograr el pago del préstamo reestructurado, llevando así a evitar generar desempleo y desconfianza con los socios de la empresa y a que su credibilidad como comerciantes no se vea opacada hacia el futuro. La principal arma de negociación se concentra en la confianza, cuestión ética y moral de expresar por lenguaje popular que “la palabra empeñada vale mucho más que un documento.”

Con el estudio de las leyes 550 de 1999 y 1116 de 2006 y las estrategias desarrolladas al interior de cada una de las empresas, el estudiante del MBA contará con un conocimiento más avanzado que le permitirá dar soluciones más acertadas en los acuerdos de los procesos de negociación de reestructuración empresarial. Esto es fundamental para lograr salvar los empleos y la credibilidad de las empresas. Aumentado la experiencia de reducir el tiempo en la negociación de la deuda, lo cual se reflejaría en mejorar sus ingresos y reducir los gastos del proceso del promotor y, además, ayudar a mejorar la confianza entre las empresas. Un proceso de Ley 550 de 1999 y un mecanismo de negociación efectivo, les permiten a los gerentes decidir con más seguridad y mayor positivismo la viabilidad de la firma y expresar con confianza el plan de salvación. Ésta constituye, pues, una nueva oportunidad de aplicar los conceptos adquiridos durante el MBA.

3.2 DELIMITACIÓN

3.2.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El tiempo del objeto de estudio, es decir de los “**casos**”, comprenderá desde el año 2000 al año 2008. Esta delimitación obedece al hecho que es éste el período de vigencia de la ley 550 de 1999 y, por ende, el mismo en el que las firmas en cuestión realizaron sus procesos de negociación.

El de la investigación y el de los investigadores está presupuestado para terminarlo durante el segundo semestre del año 2009.

3.2.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL

Las firmas “objeto de estudio”, DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO MERCOOP S.A., se encuentran localizadas todas en la ciudad de Medellín.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONCEPTUAL

4.11 ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

En la sociedad actual los valores del capital, la producción y todo lo que tiene que ver con el proceso de industrialización ya son cosa del pasado en las organizaciones. Hoy en día no existe otro proceso tan arraigado en las estructuras como lo es el *lobby* o relaciones públicas, el cual se ha convertido en el eje direccional de los procesos de negociación. Ninguna otra actividad puede remplazar a este fenómeno que es a su vez estratégico, director, y además constituye una valiosa herramienta para que toda organización se compagine con su entorno y sea constructora de la sociedad.

De tal forma, por el sentido estratégico y negociador de la relación pública, es pertinente acercarse a una definición de ambos conceptos. En principio, y tomando en cuenta lo presentado en estrategia, es básicamente la serie de principios y rutas que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Así, una estrategia refleja la manera en que una organización cumplirá sus objetivos, trazando rutas que guían sus líneas de acción a corto, mediano y largo plazo. En cuanto a la negociación, se puede definir como una forma de comunicación que pretende alcanzar una decisión mutua que no es resultado de la fuerza, sino que toma en cuenta los intereses que cada parte tiene, algunos que son similares y otros que son opuestos. Esto implica tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para las partes involucradas.

Así, la negociación es un proceso muy delicado, que debe tomar en cuenta la discusión más racional para solucionar los problemas entre las partes, con un sentido bidireccional que invita a la comprensión de la naturaleza humana, al desarrollo de habilidades comunicativas tales como el tener verdadera disposición para escuchar al otro, y gran creatividad para presentar alternativas.

Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias (Colosi, 1989, 23).

La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa (Monsalve, 1998, 37).

Otra definición de negociación es "Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas (Correa, 1997,n.d.).

4.1.2 PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Las negociaciones han existido siempre, y se negocia casi en cualquier esfera o ámbito de la vida. Lo más relevante aparte de los estilos de negociación son las estrategias de negociación.

Usualmente, dentro de las estrategias globales, se habla de cuatro (4) específicas:

1. Ganar - Perder:

2. Perder – Ganar
3. Perder – Perder:
4. Ganar – Ganar:

Ganar - Perder: Cuando la persona persigue por todos los medios ganar y hacer perder al otro, no solo es el hecho de ganar sino de perjudicar. Se puede ver en la competencia desleal, que permite el desprestigio del otro, por ejemplo. En la estrategia de ganar-perder cada parte busca alcanzar el máximo beneficio sin importarle la situación en la queda la otra parte. Con esto se consiguen acuerdos sin un sentido a largo plazo y se deteriora o desaparece la relación entre las partes. Usualmente dentro de la estrategia del ganar-perder es más común la negociación sin principios.

Perder – Ganar: Es un tipo de negociación donde la pobre autoestima de la persona lo lleva no solo a querer perder, si no que quiere darle la mayor ventaja y beneficio al otro. En algún caso puede ser una manera de ganar la confianza del otro, para luego estar en situación de pedir.

Perder – Perder: Aquí la rabia y el ego hacen que la dos partes quieran hacer tanto daño al otro que no les importa nada. Existen casos de divorcio donde se venden las propiedades por precios muy inferiores al valor real, por no querer dejárselas a la otra persona. Generalmente esta posición mental está influenciada por un marco mental bastante inestable y condicionado por las emociones de rabia, frustración, miedo y orgullo desmedido.

Ganar – Ganar: Es solo en la negociación ganar - ganar en donde se consigue la mejor solución. Los actores en este caso están comprometidos desde el principio en llegar a este tipo de solución, su marco mental está focalizado en buscar la opción donde se puedan encontrar puntos afines y que permitan llegar a otros acuerdos en el futuro, además de mantener una excelente relación de negocios.

Las negociaciones ganar – ganar son las más exitosas a largo plazo y son difíciles de cumplirse. Para llegar a una negociación ganar – ganar ambas partes deben ceder un poquito de algo. Ambas partes deben entender qué está detrás de la postura de la otra parte, o sea ponerse en su lugar

4.13 PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 del 10 de julio 2000, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo).

Tabla 1 Características de Clasificación de las Empresas

EMPRESAS	EMPLEADOS	ACTIVOS TOTALES
MICRO	1 a 10	Hasta \$ 166 millones
PEQUEÑA	11 a 50	Hasta \$ 1.660 millones
MEDIANA	51 a 200	hasta \$ 4.900 millones

Fuente: Ley 590 de 2000. Elaboración Propia

4.1.4 CRISIS

Una crisis es un evento, rumor o historia que tiene el potencial de arruinar la reputación, imagen o credibilidad de una empresa. Todas las empresas enfrentan incidentes operativos, problemas de personal, de ventas, de marketing o financieros. Una crisis es un problema de tal magnitud que interrumpe la habilidad de hacer negocios, una situación que de un momento a otro estará fuera de control o ya lo está.

El manejo de crisis se puede definir como los pasos a tomar para solucionar los problemas que ocasiona una situación de esta índole. También, como todas aquellas acciones para minimizar o confinar cualquier daño a la reputación o imagen de una organización. El manejo de crisis efectivo es un proceso sistemático, continuo y disciplinado que ayuda a las empresas a identificar sus vulnerabilidades, prevenir crisis antes de que ocurran, monitorear y evaluar la situación, así como realizar los ajustes necesarios.

Las crisis son oportunidades. Este tema es muy conocido, pero a veces pareciera que no se entiende este concepto. La gente lo repite pero no sabe cómo ponerlo en práctica. Sin embargo, es cierto, muchas de las grandes fortunas en el mundo se gestaron en tiempos de crisis, en donde algunos no se dejaron arrastrar por el miedo y el pesimismo. Es gente que trabajó mucho pero no sólo eso, trabajo con mucha inteligencia para leer el entorno y buscar opciones y necesidades a satisfacer.

4.1.5 DIQUIM C & V Ltda.

Derivados Químicos C & V Ltda., fue constituida el 27 de julio de 1989 y tiene como objeto social la compra en los mercados nacionales o internacionales de

productos químicos, la obtención de sus licencias para la venta de productos químicos nacionales e internacionales, al por mayor y al detal; adquisición de bienes de capital, conexas para el desarrollo de los anteriores fines; la producción de productos químicos y sus derivados, lo mismo que su comercialización. (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, n.d.).

4.1.6 MASAL Ltda.

Masal Ltda. fue constituida el 24 de abril de 1989 por escritura pública No. 1676 de la Notaría 16ª de Medellín. Su objeto social es el procesamiento, producción, transformación cocción, enajenación, distribución y en general la comercialización de toda clase de productos alimenticios, sus derivados y afines. La prestación de servicios de cafetería, fuentes de soda, restaurantes y similares, en colegios, clínicas y universidades y demás instituciones que requieran el consumo masivo y permanente de estos alimentos...(Cámara de Comercio de Medellín, 2009, n.d.).

4.1.7 SUPERMERCADO MERCOOP S.A.

Supermercado Mercoop S.A. fue constituida por escritura pública No., 894, otorgada en la Notaría 29ª de Medellín del 9 de marzo del año 2000, inscrita en la Cámara de Comercio de Medellín el 14 de abril del año 2000. Su objeto social es la comercialización, compra y venta de abarrotes y granos en general tanto al por mayor como al detal. De acuerdo con su Certificado de Cámara de Comercio, tiene por objeto la compra y venta de víveres, rancho y licores en general... a su vez podrá importar y exportar todo lo relacionado con la actividad a desarrollar en el país o fuera de él (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, n.d.).

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 ESCUELAS ESTRATÉGICAS

Una **estrategia** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Proviene del griego: **Στρατηγική (Stratos) = ejército; Αγειν (Agein)= conductor, guía.** La palabra estrategia significa literalmente “guía de los ejércitos”

4.2.2 ESCUELAS PRESCRIPTIVAS DE ESTRATEGIA DE MITZBERG

4.2.2.1 Escuela de diseño: Esta estrategia se enfoca a la formación como un proceso de concepción; la adecuación de la situación interna de la organización a la situación externa del medio ambiente. Así pues, la estrategia de la organización está diseñada para representar el mejor ajuste. La negociación no se enfoca en el medio ambiente como parámetro de la solución de las diferencias.

4.2.2.2 Escuela de Planificación Aquí la estrategia de formación se ve como un proceso formal, que sigue un riguroso conjunto de medidas a partir del análisis de la situación para el desarrollo y la exploración de diferentes escenarios alternativos. Este enfoque se ajusta completamente a la Ley 550 y a la Ley 1116 y los mecanismos de la negociación del método Harvard, escrito por Fisher.

4.2.2.3 Escuela de posicionamiento: Bajo este enfoque, que está muy influenciado por las obras de Michael Porter, la formación de la estrategia es como un proceso analítico que coloca la empresa en el contexto de la industria a la cual pertenece y viendo cómo la organización puede mejorar su posicionamiento

competitivo en ese sector. Realmente no se enfoca sino en el parámetro de gana – pierde, y no en el gana- gana.

4.2.2.4 Escuela Empresarial: Esta plantea la formación como un proceso de estrategia visionaria, que tiene lugar en la mente del carismático fundador o líder de una organización. El enfoque empresarial se destaca por su visión, entonces si la visión estaba, ¿por qué no vieron que tenía problemas de liquidez y de capital de trabajo?

4.2.2.5 Escuela Cognitiva: Este enfoque está basado en la ciencia del cerebro en funcionamiento, respecto a la formación como estrategia de un proceso mental, y analiza cómo la gente percibe los patrones y procesa la información. El análisis de la negociación con un enfoque de proceso mental no encaja en el método Harvard, pues su composición es el análisis de la información, el cual está sujeto a la interpretación de los gerentes y de los contadores cuando entregan la información, la cual está enfocada a cumplir el requerimiento del PUC -Plan Único de Cuentas- pero sin un análisis complejo.

4.2.2.6 Escuela de Aprendizaje: Esta escuela de pensamiento se enfoca en la formación como una estrategia emergente, donde la gestión de una organización presta especial atención a lo que funciona y no funciona con el tiempo, e incorpora las "lecciones aprendidas "en su plan de acción general. Se destaca en la empresa "*si está funcionando siga así*", compromete completamente la Miopía del Marketing de la teoría de Theodore Levitt.

4.2.2.7 Escuela Potencia: Aquí la estrategia de desarrollo es vista como un proceso de negociación entre titulares de poder dentro de la empresa, y / o entre la empresa y los interesados externos. No cumple las característica de los proceso de Harvard, pues solo se enfoca en el proceso (Ley 550 y Ley 1116) y no en los acreedores como tal.

4.2.2.8 **Escuela de la Cultura:** Este enfoque estratégico está formado por los diferentes puntos de vista de un proceso colectivo en la participación de diversos grupos y departamentos de la empresa. La estrategia desarrollada por lo tanto, es un reflejo de la cultura corporativa de la organización. No hay participación de los diferentes grupos, pues la Superintendencia de Sociedades establece unos criterios, las empresas como entes privados, establecen otros criterios y la cultura de la organización no se tiene en cuenta en el momento de la negociación, sólo las creencias que la empresa tiene.

4.2.2.9 **Escuela de Medio Ambiente:** Aquí la estrategia de formación se considera un proceso reactivo: respuesta a los desafíos impuestos por el entorno externo. Solo se afecta cuando se ingresa a la Ley 550 y a la Ley 1116 en torno a lo externo, específicamente a la DIAN.

4.2.2.10 **Escuela de configuración:** En este último enfoque, el objetivo de la estrategia de formación se considera como un proceso de transformación de la organización de un tipo de estructura de toma de decisiones en otro.

4.2.3 HENRY MITZBERG Y SUS CINCO “P” ESTRATÉGICAS

Desde el enfoque de Mitzberg las estrategias se consideran en cinco aspectos:

Como Plan: Abarca el aspecto de la percepción, definiendo como se conciben las intenciones en el cerebro humano.

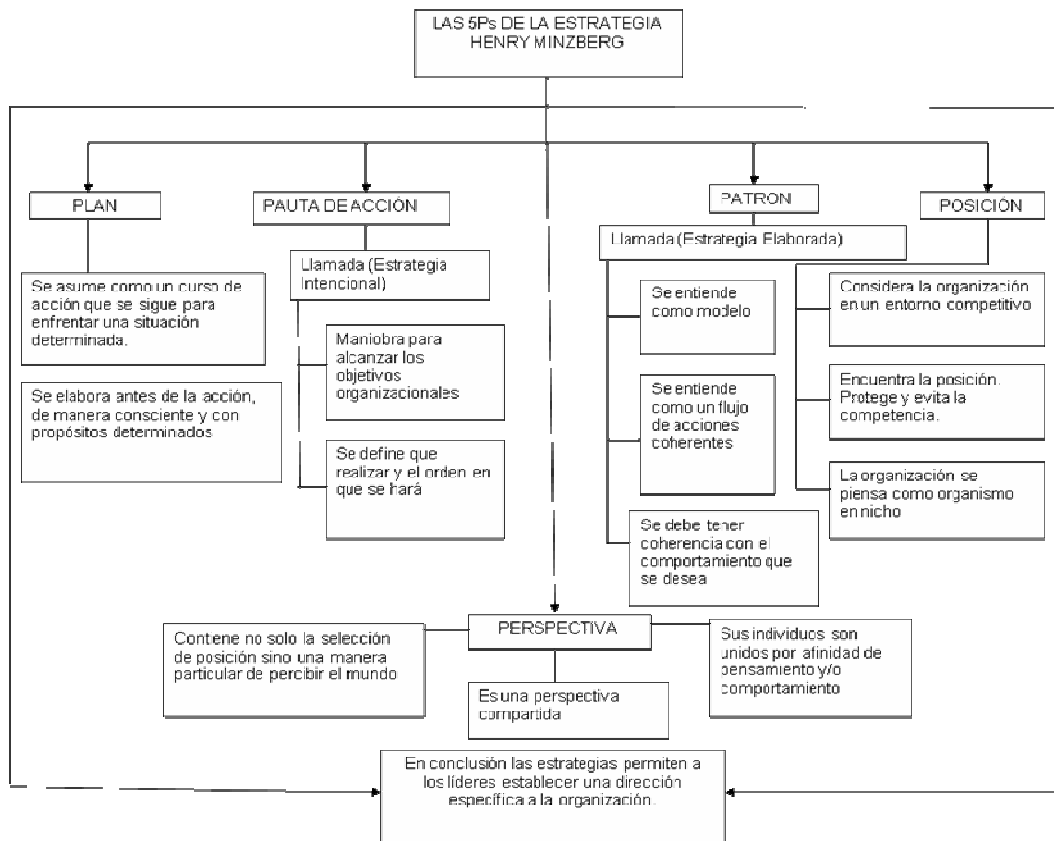
Como Pauta de acción (PLOY): Nos muestra como las distintas maniobras, (amenazas y artificios) son usadas en la organización. Sin embargo, la estrategia en si es un concepto enraizado en la estabilidad de los planes y patrones y no en el cambio.

Como Patrón (PATTERN): Permite a los líderes saber cómo establecer las direcciones específicas de la organización. Se centra en la acción y en el comportamiento.

Como Posición (POSITION): Considera a las organizaciones en su entorno competitivo, como evitan, enfrentan y vencen a la competencia.

Como Perspectiva (PERSPECTIVE): Plantea inquietudes sobre cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que estas sean compartidas como normas y valores sociales y al comportamiento en un contexto colectivo.

Diagrama 1 Las 5 “P” de Henry Mitzberg



Fuente: elaboración de los autores

Es posible que aún siguiendo los cinco pasos de Mitzberg no se llegue a un acuerdo que satisfaga los principales intereses, en cuyo caso no debe cerrarse un trato por el sólo hecho de cerrarlo. Quizá tengamos la alternativa de buscar la solución por otra vía que no tiene nada que ver con esa mesa negociadora. A éstas alternativas, se las denomina técnicamente **MAAN** (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Es importante tener presente esta/s alternativa/s antes y durante la negociación ya que es/son ésta/s la/s que determina/n en definitiva, el poder que las partes poseen en la mesa negociadora y, además, un elemento

para comparar si el acuerdo que se puede lograr es o resultará más ventajoso que optar por esa alternativa.

4.2.4 PARÁMETROS DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Los componentes de una estrategia empresarial son:

1. Los objetivos de la Acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal).
2. El plan de acción en el ámbito de la empresa total y en el ámbito de las divisiones.
3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones de la empresa (finanzas, mercadeo, personal, etc.).
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

La estrategia empresarial puede ser estudiada según diferentes puntos de vista:

- ¿Cuál es la estrategia de la empresa X? Esta pregunta se puede responder por medio de la descripción de los componentes de la estrategia (planteamiento descriptivo).
- ¿Cómo fue elaborada la estrategia de la empresa X? Esta interrogación puede contestarse mediante el estudio de los mecanismos que conducen a la formulación de una estrategia en el seno de la empresa (planteamiento organizacional).
- ¿De qué información dispone la empresa X para formular una estrategia? Para responder a esta pregunta se examinan las necesidades de información

relacionadas con el proceso de elaboración de una estrategia (planteamiento informacional).

4.3 CLASES DE ESTRATEGIAS

Dentro de la estrategia empresarial o corporativa de una firma pueden distinguirse cuatro clases de estrategia:

Estrategias Ofensivas o de Crecimiento

Estrategias Defensivas

Estrategias Concéntricas

Estrategias Genéricas

4.3.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS O DE CRECIMIENTO

Que buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Las más comunes son:

1. CONCENTRACIÓN: Cuando la empresa se especializa en producir, comercializar o vender un solo producto o servicio, o línea de producto, para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia; ejemplo: Producción de Software para negocios.

2. DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA: Cuando la firma decide implementar su negocio produciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria. Continuando con el ejemplo anterior la firma decide producir equipos de oficina.

3. INTEGRACIÓN VERTICAL: Cuando una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios; puede ser hacia

atrás (antes de sacar el producto al mercado), hacia delante (después de sacarlo).
Ejemplo: producir la materia prima o adquirir su red de distribución.

4. DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADOS: Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos ó servicios no relacionados con su primera actividad. Ejemplo: la empresa decide entrar en el negocio financiero estableciendo una compañía de financiamiento comercial.

5. ADQUISICIONES: Es la compra que hace una compañía de otra, pero aquella sigue operando como independiente. Ejemplo: Editorial Norma y Voluntad.

6. FUNCIONES: Es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. Su principal razón es el efecto sinérgico producido por la combinación de la nueva fuerza de trabajo establecida.

7. OPERACIONES CONJUNTAS: Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer sola. Ejemplo: Construcción de Aeropuertos o Carreteras.

8. INNOVACIÓN: Búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.

9. ALIANZAS ESTRATÉGICAS: La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos sin que cada aliado pierda su identidad. Ejemplo: Alianza Team.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Se aplican para anticipar problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a la organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro:

A. REDUCCIÓN: Consiste en disminuir el número de las operaciones de una empresa para mejorar su productividad. Ello ocurre cuando deben disminuir costos o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia en el mercado.

B. DESINVERSIÓN: Cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas de su misión. Esto ocurre cuando la empresa entra en una diversificación sin dirección.

C. LIQUIDACIÓN: Vender sus bienes, generalmente ocurre cuando su negocio ha llegado a niveles altos de ineficiencia, tanto que ya no es posible recuperar su tarea empresarial.

D. RECUPERACIÓN: Cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a detener el declive y colocarla en condiciones para que sobreviva y dé utilidades.

4.3.2 ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS.

Afectan a toda la organización; son estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales y para ello es preciso que algunas habilidades estén presentes e influyeran la vida organizacional.

1. INNOVACIÓN: Capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus áreas.

2. ENFOQUE EN EL CLIENTE: Es la actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando en cómo satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

3. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo, que se apliquen de forma rápida a cada una de las áreas de la organización.

4.3.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las estrategias corporativas también pueden ser globales, ellas señalan la dirección por áreas en la organización. Los siguientes aspectos deben ser tenidos

en cuenta por las organizaciones que desean tener un desarrollo con miras al crecimiento en el mercado:

1. Productividad laboral: Lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competen a cada nivel. Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las respectivas consecuencias.

2. Modernización tecnológica: Se tomarán todas las acciones y se harán las inversiones que le permitan mantener un liderazgo tecnológico; la existente deber ser usada más eficientemente. Crear y mantener una cultura de información será una estrategia corporativa que exige un plan de acción concreto.

3. Orientación al Mercado: Se debe dar mucha importancia a las áreas relacionadas con el conocimiento del mercado, el cliente, la evaluación y desarrollo de productos.

4. Comercio Internacional: Aprovechar oportunamente las posibilidades y campos de acción que brinda la apertura económica; para ello es preciso investigar y desarrollar los servicios que requiera el mercado internacional.

4.3.4 PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

Se negocia cuando hay diferencias o se necesita llegar a acuerdos sobre algún tema. Por ende, las partes en una negociación pueden ser personas y organizaciones (comunidades, empresas, estados, etc.) pero en toda negociación la relación se da entre personas, ya sea que éstas se representen a sí mismos o a organizaciones (J. Álvarez, 1995, 16). El enfoque lleva a comprender los siete elementos de un proceso de negociación, los cuales son: aclarar intereses de las partes, reconocer las alternativas de las partes, generar opciones de mutuo beneficio, se percibe como legítimo por las partes, conduce a compromisos

inteligentes y verificables por las partes, mejora la comunicación y alienta una buena relación de trabajo.

MÉTODO DE NEGOCIACIÓN HARVARD

Cuando hablamos de negociación, generalmente se viene a la mente la idea de una lucha feroz entre dos o más partes que tratan de obtener para sí el mayor beneficio. Además es común en esta materia, confundir el problema que estamos intentando resolver con la persona con la que tratamos el caso, por lo que adicionamos a la contienda, por tratar de maximizar beneficios, los sentimientos y opiniones personales que tenemos acerca de ese individuo.

El método de la Universidad de Harvard busca con sus siete elementos, después de 30 años de estudio, dar una guía para el proceso de negociación, más se destaca que no es una camisa de fuerza. Los elementos buscan: preparar una negociación, negociar, es decir manejar el problema con las partes involucradas, y repasar y analizar negociaciones. Los principios establecidos por el método son:

1. Mantener separadas a las personas de los problemas (las personas son tratadas con respeto, los problemas con dureza). Un buen texto introductorio a este principio se encuentra en "Negociación: Separe las personas del problema". (*"Separate The People From The Problem"*).
2. Concentrarse en los intereses o necesidades explícitas y no en las posiciones generalmente dogmáticas de las partes. (*"Focus In Interests, Not in Positions"*).
3. Dedicarse a inventar conjuntamente varias soluciones creativas que "agranden la torta" para beneficio mutuo (*"Generate a variety of possibilities before deciding what to do"*).
4. Realizar evaluaciones basadas en criterios objetivos y ojalá normalizadas, evitando las descalificaciones a priori de alguna propuesta. (*"Insist that the result be based on some objective standard"*).

Tabla 2 Proceso de Negociación

	Fase	Elementos clave	Acciones
1	Apertura de la negociación	Generación de una atmósfera propicia. Acuerdo sobre la estructura de la negociación	Establecer un clima de confianza, optimismo y colaboración. Definir Objetivos y asuntos a tratar. Establecer las reglas del juego. En caso necesario, sanear la relación.
2	Establecer posiciones	Comunicar y clasificar posiciones Definir las posiciones	Presentar y clarificar las posiciones Defender y/o sustentar las posiciones Identificar áreas de acuerdo y de conflicto. Probar la posición del otro.
3	Exploración de necesidades e intereses	Indagar necesidades Encontrar intereses estratégicos	Obtener información acerca de las necesidades de la contraparte. Indagar los intereses tácticos de la otra parte. Conocer los criterios de decisión del otro. Precisar prioridades de ambas partes.
4	Generación de alternativas	Generación de alternativas de solución. Intercambio de concesiones	Producir diversas alternativas de solución. Solicitar alternativas. Sondeo con propuestas Intercambiar asuntos satisfactorios.
5	Acuerdo	Estructurar el acuerdo Preparar el seguimiento	Redactar un acuerdo claro y preciso, que refleje las concesiones finales. Verificar la satisfacción de necesidades. Determinar las acciones de implementación y monitoreo del acuerdo. Diseñar acciones contingentes ante fallas y desviaciones del acuerdo.

Fuente: Elaboración de los autores

La Universidad de Harvard desarrolló un método que plantea una manera diferente de abordar la negociación. En primer lugar nos recomienda un “*mix*” entre dos posturas extremas, la de ser “duro” y “suave” a la vez: ser “duros” con los intereses que se defienden y ser “suaves” con las personas que tratan el tema en cuestión. Partiendo de ésta recomendación, Harvard nos propone, en cuatro

premisas principales, cambiar nuestros hábitos como negociadores: 1) Separar a las personas del problema; 2) Distinguir posiciones de intereses; 3) Generar opciones creativas; 4) Basar las decisiones en criterios objetivos.

Tabla 3 Resumen de los estilos de negociación

POSICIONES	INTERESES
Distributivo	Integrativo
Ganar a toda costa	Gane-gane
Competitivo	Cooperativo
Conflictivo	Concertador
Impositivo	Persuasivo
Adversario	Solucionador
Corto Plazo	Largo Plazo

Fuente: ÁLVAREZ DE MOYA, Jaime. Gobernación de Antioquia Universidad de Antioquia Pedagogía de la Tolerancia El Proceso de Negociación Pacífica de Conflictos. Medellín, 1995. Pg.40.

4.3.5 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS POLÍTICOS

La teoría, Imágenes de las Organizaciones de Morgan, menciona los intereses, conflictos y poderes con la metáfora como sistema político; utiliza la metáfora para ver y comprender a las organizaciones de un modo distinto.

La metáfora política puede usarse para desentramar la política cotidiana de la vida organizativa. La mayoría de la gente que trabaja en una organización fácilmente admite en privado que están rodeados de formas de regateo, a través de las cuales, personas distintas, intentan conseguir intereses específicos. Sin embargo, este tipo de actividad es raramente tratada en público.

Desafortunadamente se suele condicionar negativamente a la hora de reconocer que la política y su modo de actuar pueden ser aspectos esenciales de la vida de la organización y no necesariamente un complemento opcional y disfuncional.

Intentando entender a las organizaciones como sistemas de gobierno se es capaz de comprender importantes características de la organización que frecuentemente son ignoradas.

4.3.5.1 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DE GOBIERNO

Cuando se citan términos como autocracia y democracia para describir la naturaleza de una organización, implícitamente se dibuja el paralelismo que existe entre las organizaciones y los sistemas políticos. Se hace lo mismo cuando se habla de las organizaciones como burocracias o tecnocracias, porque en cada caso se está caracterizando a la organización en términos de un estilo particular de reglas políticas. Mucha gente cree que existe una separación de la política y los negocios, y que éstas deberían mantenerse alejadas.

Las organizaciones, como los gobiernos, emplean sistemas de régimen como medio de crear y mantener el orden entre sus miembros. El análisis político puede hacer así una valiosa contribución al análisis de las organizaciones.

4.3.5.2 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMA DE ACTIVIDAD POLÍTICA

Para entender la dinámica política diaria de la organización, es necesario explorar el detallado proceso a través del cual la gente se introduce en la política. Para este propósito es útil volver a la idea de Aristóteles de que la política resulta de una diversidad de intereses y traza como esta diversidad da la elevación del regateo,

negociación y otros procesos de construcción de la coalición y mutua influencia que tanto modelan la vida organizacional.

Se puede analizar la política organizativa de manera sistemática enfocándola a las relaciones entre intereses, conflictos y poder. Cuando se mencionan intereses, de un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra. Hay muchas maneras de definir y analizar esta presunción y defensa de intereses. Una manera que tiene particular relevancia para entender la política de la organización es concebir a los intereses en términos de tres campos interrelacionados relativos a: la labor organizativa, carrera y vida personal de sí mismo.

Siguiendo las propias inclinaciones personales, se configura el drama de la vida de la organización de acuerdo con un guión político. Sin embargo, el contexto político incrementa sus facetas cuando se comienza a reconocer la existencia de otros actores, cada uno basado en sus propios intereses.

En contraste las organizaciones son empresas racionalmente integradas que persiguen metas comunes, la metáfora política anima a ver a las organizaciones como amplias redes de gente con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia, por ejemplo llevar a cabo su vida, realizar una carrera o perseguir una ambición. Las organizaciones son coaliciones que prosperan cuando los grupos de individuos cooperan juntos con relación a asuntos, acontecimientos o decisiones comunes o para desarrollar valores específicos. El término coalición se acomoda en el sentido de que abarca grupos de dirigentes, trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, etc., con un interés o apuesta en la organización.

El desarrollo de coaliciones ofrece una estrategia para desarrollar los propios intereses en la organización, y los miembros suelen prestar una atención considerable a aumentar su poder e influencia a través de estos medios. Las coaliciones y los grupos de intereses pueden proporcionar importantes medios de conseguir los fines deseados.

Se hace una presentación que permite analizar las diferentes formas de observar a la organización; qué mejor manera que la metáfora para poder interpretar los símiles que pueden gestarse en las diferentes entidades empresariales que se desarrollan en el medio.

Como lo expresa Gareth Morgan (1996) Máquina, organismo, cerebro y cultura; ¿qué tomar de cada cual? y ¿qué rechazar?; esa es la tarea y de allí se segrega una serie de análisis que sirven de base para que el administrador o los encargados de implementar los diferentes planes organizacionales logren la consecución de sus metas y propósitos proyectados. La metáfora de la organización como máquina tiene sus antecedentes en la revolución industrial, pues a la hora de comparar a la organización como una máquina qué mejor escenario que la industria.

Muchas veces se escucha a las personas que laboran en las diferentes empresas u organizaciones expresiones tales como: estoy desgastado, necesito un replazo, ya no funciono como antes, etc. Se pueden asociar dichas expresiones con las que utiliza un mecánico al exponerle la situación sobre las piezas de un carro a su propietario. Precisamente este es el aspecto más importante de todo; sus inicios, porque son las personas quienes empiezan por generar en sí mismas esta calificación.

Con el simple hecho de considerarle como un elemento ya se está categorizando al funcionario como material; un recurso más que se hace necesario para poder

cumplir con los propósitos organizacionales, olvidándose de lo trascendental que resulta la diferencia entre las personas y las máquinas.

Muy paradójicos resultan estos argumentos cuando, por ejemplo, a un funcionario que ha entregado quince años de servicio a una organización de tecnología, en un principio le decían: “su trabajo es tan perfecto como si lo hiciera una máquina” y lo llenaban de elogios y méritos. El discurso hoy es diferente, pues el valor que le dan los directivos a ese mismo trabajador, se asemeja al de una máquina desgastada, debido a que en la actualidad dicha organización en plan de mejoramiento continuo, está llevando a cabo programas de sistematización de procesos. De esta manera se encuentra el funcionario con la desagradable noticia de que hasta hoy presta sus servicios a esta empresa; no obstante le agradecen encarecidamente por su trabajo y toda su entrega a la organización, ya que por razones de reestructuración se hace necesario prescindir de su valiosa labor.

¿Será que las razones que motivaron a los directivos de esta empresa fueron realmente que ya el empleado supera los 50 años, que no sabe manejar computador y además para qué desgastarse como empresa en capacitar a una persona que a lo mejor no será útil por mucho tiempo?, y ¿qué mejor oportunidad que contratar a un joven que no supere los 30 años y que tenga unos movimientos más ágiles y unas actividades de respuestas mucho más efectivas y eficaces? Todo esto pensando en el beneficio para la empresa.

Lo humano queda relegado, como lo dice Gareth Morgan (1996) es una realidad de la cual no podemos ocultarnos. Los avances tecnológicos, tantas llamadas, tantos e-mail, tantas cartas, tantas respuestas, tantas visitas, tantas reuniones, tantos comités, ¿cuándo se piensa? ¿cuándo retroalimentamos?, son estos algunos de los aspectos que hoy por hoy convierten a los administradores en personas que no alcanzan a analizar el día a día y la manera cómo poder

planificar. Cuando se ha terminado una labor hay tres o más en turno y otras actividades que se están generando para futuro cumplimiento.

La capacidad de resistencia es quizás un tema que influye mucho a la hora de adaptarse en las organizaciones, los oficios que acompañan a cada uno de los cargos, la gran labor operativa que esto implica y los resultados que no se deben hacer esperar hacen que las personas actúen más como elementos necesarios a las organizaciones que como seres pensantes de las organizaciones. Mensajes como: no hay espera, tiene que ser ya, era para ayer, estás retrasado; son algunos de los argumentos que limitan el poder desarrollar el potencial intangible en las personas.

La adaptación como lo expresa Gareth Morgan (1996) es esencialmente el mecanismo básico que explica la evolución desde una perspectiva mecanicista. Sin embargo, aunque es indudable que la adaptación existe, es cuestionable que sea capaz de aclarar todo lo que es necesario abordar. El azar, otro baluarte mecanicista, no explica sino más bien recoge en un cuarto oscuro problemas irresolubles, no se sabe si provisionalmente o definitivamente.

El trabajo preciso sobre los lineamientos de responsabilidad y autoridad, en cumplimiento de las normas y políticas que rigen a la organización, el esquema rígido de líneas de mando donde unos son los que ordenan y otros son los que cumplen; y la tendencia a que el estilo propio de incentivo hacia el trabajador está orientado en reconocer un dinero por su trabajo y a su vez entregándole un oficio o labor que cumplir, son los calificativos de acuerdo con Gareth Morgan (1996) de la metáfora mecanicista donde su funcionamiento es básicamente burocrático.

Otro análisis es ver a la organización como un organismo vivo, donde la metáfora está orientada a compararla con un estilo propio de comunicación y participación (Morgan, 1996,133), en la que se pretenda garantizar la durabilidad y la

permanencia de las ideas y tendencias administrativas a través del tiempo. La orientación motivacional y la satisfacción personal se dirige hacia el desarrollo de los funcionarios, pensando en las necesidades básicas del trabajador y la forma como poder satisfacerlas, pero ¿sí será realmente las que propone la organización?

La satisfacción completa es difícil de conseguirla y cuando se trata de gestiones empresariales la tarea es más interesante aún. El tema es saber interpretar el comportamiento actual del mercado, y de esta forma tener una preparación íntegra que permita interpretar el siguiente momento: pues no es el pez grande el que se come al chico, sino es el pez más rápido el que absorbe al lento. Esta interpretación tiene sus bases en la teoría de la evolución, y como tal tiende a renovarse en la medida en que se presentan cambios y procesos de desarrollo. Así como ha sucedido con los seres vivos que han alcanzado etapas de constantes variaciones, producto de la evolución, esta misma tendencia se traslada a las organizaciones.

Como cerebro, la metáfora orientada hacia la holografía (Morgan, 1996, 162), pretende que las organizaciones sean flexibles, resistentes y con iniciativa, teorías contrarias a la máquina. Un apoyo fundamental radica en la cibernética, donde puesta al servicio de la organización, se pretende tener empresas más audaces que por el mecanicismo y el organicismo.

La capacidad de organización aquí se traduce en aprender a aprender; las organizaciones se diseñan como un sistema de aprendizaje. Existe una racionalidad menos limitada pero no se puede entrar en excesos, pues el exceso de autonomía genera atomización del poder. Bajo este propósito se estudia al ser humano desde sus rasgos de personalidad o infraestructura psicológica. Como lo expresa Gareth Morgan (1996) teniendo en cuenta que en estos escenarios se crean equipos autónomos de trabajo y funcionarios capaces de desarrollar labores

sin necesidad de pensar en actividades mecanicistas pero siempre orientados por líneas de cumplimiento.

La cultura organizacional se crea bajo elementos propios de tal propósito; ellos son los valores, las normas y las creencias, entre otros, y su papel fundamental se desarrolla en torno a permitir exteriorizar este tipo de aspectos en las personas que hacen parte de la organización. Cabe mencionar que no debemos confundir estrategia con cultura; pues la primera puede incidir tanto sobre la segunda que podría afectar la libertad y el desarrollo normal y natural de las personas.

En el film de nombre “Enredos de Oficina” del director Mike Judge, de género Comedia, (1999), protagonizada por Jennifer Aniston, Ron Livingston, Stephen Root y Gary Cole, se evidencia de una forma humorística la manera como se viven y se desarrollan los estilos de dirección de las organizaciones. Su desarrollo muestra la manera como algunos directores de oficina, muy a pesar de contar con personas valiosas y que pueden aportar mucho más de lo que representan para la organización, no se benefician de ello pues se piensa más en el interés global u organizacional que en la misma dinámica de emprendimiento de las personas. De allí que muchas veces las actitudes y las reacciones de los empleados sean en contra de la dirección y, por qué no decirlo, en contra de la empresa; tanto que al final de toda su trayectoria un funcionario reprimido, aislado y estigmatizado termina tomando la mejor de las oportunidades al beneficiarse con un recurso económico de la organización y qué mejor oportunidad para desaparecer cualquier evidencia que incinerando la compañía. Casos como éstos se ven a diario en las organizaciones, pero no destruyéndolas físicamente, como sucedió en dicha película, sino malversando los recursos.

El resentimiento por parte de las personas es tal que el papel que se puede reutilizar lo destruyen, las fotocopias que se usan no son sólo de la empresa, las llamadas se exceden de las necesarias, el tiempo se utiliza en cosas diferentes a

las de las calificadas dentro de la actividad laboral, los insumos de papelería nunca son suficientes y la imagen de la empresa, en la oportunidad que se pueda, la pisotean. Estas son muestras de empleados que no se sienten satisfechos en sus trabajos, funcionarios que a diferencia de sentirse dueños de la empresa, es la empresa la que se denota como propietaria de ellos.

La razón lógica radica en una apropiada y adecuada estrategia de administración. Estas metáforas son enriquecedoras para tomar lo mejor de cada una de ellas y lograr los propósitos que se trace la empresa.

4.4 CRISIS

Antecedentes importantes sobre el término “Crisis” pueden leerse en Jaume Dantí Riu, *Las Claves de la Crisis del Siglo XVII (1600-1680)* (Danti, 1991, 118) e Ignacio Martín Uriz “Crisis económicas del siglo XX” (Martin,1985, 64).

En la introducción al primero se afirma que con esta expresión se alude a la forma más frecuente para referirse a determinadas situaciones demográficas y económicas, pero también se ha hecho extensivo a aspectos sociales y políticos (Danti, 1991, 3). Desarrolla varios temas de interés para el análisis de la acción y desempeño negociador en las empresas en crisis, entre ellos, el denominado determinación de la viabilidad o inviabilidad de la empresa (Álvarez, 2002, 132), todo el capítulo VII sobre Normatividad en materia de acuerdos de reestructuración, en el que entran la Ley 550 de 1999 y la Ley 633 de diciembre 29 de 2000, presenta 15 Decretos (Álvarez, 2002, 132) -14 del 2000 y 1 del 2001-, en su orden: 090, 222, 419, 422, 466, 467, 694, 751, 806, 906, 1201, 1260, 2249, 2250, y 257. También el Capítulo VIII sobre posiciones y fallos que afectan la reactivación empresarial (C. Álvarez, 2002, 132), al final de ellos, la Circular 050 de 2001 emanada de la Superintendencia Bancaria.

4.5 EL CONFLICTO

El conflicto es parte natural de nuestra vida. Desde que el hombre apareció en la Tierra ha enfrentado el conflicto y ha ideado formas de solución desde las formas más primitivas hasta las más elaboradas en los tiempos actuales.

Se podría afirmar que a lo largo de toda la historia los conflictos se han resuelto típicamente en dos formas: violenta y pacífica o amigable. Entre estos dos extremos se dan matices intermedios que conjugan ambas formas.

A manera de ejemplo se cita el conflicto que enfrentaron Adán y Eva en el Paraíso Terrenal, cuando Adán percibe que es tentado por su compañera y no desea comer el fruto del árbol de la Ciencia del Bien y del Mal, sin embargo, Eva deseaba que Adán comiera el fruto que estaba prohibido. Definitivamente, sus intereses eran opuestos, lo cual pudo generar cierto nivel de desavenencia. Esta situación conflictiva, implicó cuatro elementos:

- a. Más de un participante
- b. Intereses opuestos
- c. Sentir o percibir la oposición
- d. Un objeto materia de la discordia.

En este caso, por lo conocido a través de los textos bíblicos, la solución natural que utilizaron las partes fue la pacífica o amigable, que se logró gracias a que Adán fue convencido de que al comer el fruto prohibido había satisfecho su más caro anhelo: su inmortalidad. Esta comunidad de intereses entre Adán y Eva fue lo que permitió encontrar una vía pacífica o amigable de solución: que Adán comiera la fruta prohibida. Sin embargo, no siempre es así, y tampoco se logra siempre una solución pacífica, lo cual en la mayor parte de los casos significa resultados funestos para las partes.

Stephen Robbins define el conflicto, con estas palabras: Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses (Robbins, 1994, 461).

Así, los elementos claves de un conflicto se pueden resumir en:

- LAS PARTES: pueden ser dos o más,
- OPOSICIÓN DE INTERESES: Las partes no ceden y hay choque de derechos o pretensiones.

4.5.1 ETAPAS O FASES DE UN CONFLICTO

De acuerdo con S. Robbins y K. Girard S. J. Koch (1997, 467) hay seis etapas o fases que caracterizan el proceso de un conflicto y que deben servir de base para analizar cada controversia, buscando posibilidades de solución. Dichas fases son:

- a. Los orígenes o protagonistas
- b. Las causas o fuentes
- c. El conocimiento y personalización
- d. Los tipos de conflicto
- e. Las formas de resolución
- f. Las posturas: posiciones e intereses

Un conflicto puede originarse por una gran cantidad de factores, los cuales pueden ser clasificados de distintas maneras. Por su sencillez y claridad se adoptará la clasificación en tres grupos propuesta por S. Robbins, en los cuales ubica todas las posibles causas de un conflicto en: Las personales, las derivadas de las comunicaciones y las estructurales o del entorno (Girard, 1997, 467). El entorno tiene muchísimas variables que pueden afectar a las personas y grupos y a sus

relaciones. Por ejemplo: disposiciones legales (el despido arbitrario y su secuela: la desocupación); la política tributaria del país (fuerte carga tributaria que afecta la liquidez de las personas y las empresas); la falta de trabajo, la baja calidad del servicio de salud a cargo del Estado o la seguridad social (hace necesario tener un seguro particular); las condiciones inseguras de trabajo (hacen peligrar la salud del trabajador); la escasez de recursos (no se tiene lo suficiente para cubrir los gastos de la familia); el sistema de reconocimiento o premiación en el trabajo (puede generar insatisfacción si se percibe injusticia); el estilo de mando duro y exigente, falta de límites a la autoridad y responsabilidad, las funciones en el trabajo que no están claramente definidas, metas antagónicas entre áreas de una misma empresa, posesión irregular de bienes, etc.

4.5.2 Creencias o Formas de Actuar

Esta parte del análisis del conflicto está referida al desenlace que podría tener el conflicto. Considera el estilo que generalmente tienen las personas al actuar para resolver sus problemas o discrepancias. El conciliador, tiene que evaluar la disposición que tienen las partes para prever cómo se resolverá el conflicto. El estilo o forma de actuar de cada una de las partes determinará la posible solución. En esto tienen gran influencia los aspectos culturales de cada una de las personas.

La solución de un conflicto depende mucho, no sólo de los aspectos culturales de las partes, sino también del medio donde se dé el conflicto, por ejemplo, una empresa, en la cual existe una cultura organizacional, que de una u otra forma condiciona la manera de resolver sus conflictos: en forma impositiva y vertical o en forma dialogada.

Si una persona vive y se desarrolla en un ambiente de gran agresividad, es muy probable que su estilo sea de “GANAR-PERDER”, es decir, que verá en una

desavenencia, un “campo de batalla”, en donde su único objetivo es ganar a cualquier precio y que la otra parte pierda o que por lo menos no gane tanto. Si este es el caso de ambas partes, los resultados se verán afectados y probablemente determinados en forma poco adecuada para una solución satisfactoria para las partes. Es muy probable que uno gane con base en su poder o que ambos pierdan. Moore considera que en este caso, el medio de solución del conflicto podría ser la mediación o el litigio judicial, incluyendo acciones extrajudiciales como la acción directa no violenta (Moore, 1995, 53).

El otro extremo puede ser de una persona con principios que rigen sus relaciones y sus formas de actuar frente al conflicto, mediante la persuasión y la cooperación. Su estilo predominante será el de “GANAR-GANAR”. Si las partes comparten este estilo, ambas saldrán beneficiadas con un acuerdo creativo y satisfactorio. Aquí el conciliador tiene una excelente posibilidad de actuar, ayudando a las partes a encontrar una solución creativa y que sea beneficiosa para ambos, orientándolos hacia la satisfacción de sus intereses y necesidades.

Entre estos dos extremos, se pueden ubicar las distintas formas de actuar que tienen las personas. Para clasificar las formas cómo reaccionan las personas frente al conflicto existe una gran variedad de modelos. Christopher Moore, en su texto “El Proceso de Mediación Métodos Prácticos para la Resolución de Conflictos” manifiesta que: Kenneth Thomas identifica cinco posibles resultados ligados a la forma de actuar de las personas que viene a ser su estrategia para resolver el conflicto (Moore, 1995, 120). Las estrategias de solución de un conflicto propuestas son:

1. La competencia.
2. El evitamiento.
3. La adaptación.
4. El compromiso negociado.
5. La cooperación.

A. La competencia: Posición Gana-Pierde. Posición de suma cero: por cada punto que cede "A", es un punto ganado por "B". Una parte satisface sus intereses a expensas de la otra. Las posiciones son rígidas y generalmente existe una sola solución. Se negocia con base en el poder que tienen las partes.

B. El evitamiento: Cuando una parte trata de evitar el conflicto por distintos motivos. Se da cuando una persona que enfrenta un conflicto desea retirarse o acabarlo. La persona elude diplomáticamente un conflicto o lo posterga.

C. La adaptación: Una persona deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra parte. Se presenta cuando una parte tiene mucho interés en mantener en buen nivel las relaciones con la otra parte.

D. El compromiso negociado: Se comparten las pérdidas y ganancias. El poder de las partes es similar, de tal manera que ninguna de las partes puede forzar una solución que le favorezca.

E. La cooperación: Es la típica negociación basada en intereses. Las partes trabajan codo a codo para satisfacer sus intereses y necesidades. Buscan en forma conjunta alternativas de solución que consideren "paquetes" que atiendan necesidades de las partes. Requiere que las partes confíen uno en el otro a fin de que puedan discutir con transparencia cada uno de intereses y necesidades. Algunos de los intereses resultan interdependientes lo cual posibilita soluciones eficientes a entera satisfacción de las partes.

4.6 EL CONFLICTO SOCIAL EN MARX

A continuación se exponen los enfoques de los conflictos, el de Marx como antítesis y el de Lewis Coser como la socialización del conflicto.

Las diversas teorías sociales que hacen hincapié en los conflictos sociales tienen raíces en las ideas de Karl Marx (1818-1883), el gran teórico alemán y activista político. El marxista hace hincapié en un enfoque materialista de la historia, un método dialéctico de análisis, una actitud crítica hacia el régimen social existente, y un programa político de la revolución. Con la expansión del industrialismo, el análisis de Marx se opone al positivista-armonicista del progreso social ilimitado en virtud de los conflictos que la sociedad moderna tiene.

Marx plantea que la ideología es una forma de falsa conciencia determinada por los intereses de clase. Representa el conjunto de puntos de vista especulativos que los hombres se forman por medio de la moral, la metafísica, la religión y las doctrinas políticas y económicas.

Las concepciones de la sociedad, de esta manera, se corresponden con los intereses materiales de los grupos sociales y con la situación que ellos ocupan en la pirámide social.

Se trata, entonces, de evitar tanto el reduccionismo ideológico que no ve enfrentamientos teóricos y científicos sino en términos de los intereses de los grupos en pugna, como el neutralismo positivista que separa el estudio científico de la realidad social de los conflictos políticos-ideológicos.

Marx afirma que en la medida en que se considera el capitalismo como figura absoluta y definitiva de la producción social, la economía-política sólo puede seguir siendo una ciencia mientras la lucha de clase se mantenga latente o se manifieste sólo episódicamente, cuando esta lucha reviste formas más acentuadas y amenazadoras.

La visión marxista parte metodológicamente de la necesidad de diferenciar entre lo aparente y lo real, buscando una explicación objetiva de lo social desde el punto de vista del proletariado. El punto de vista materialista de la historia comienza a

partir de la premisa de que el determinante más importante de la vida social es el trabajo que se está haciendo, sobre todo el trabajo que se traduce en el suministro de las necesidades básicas de la vida, la alimentación, el vestido y la vivienda. Marx pensaba que la forma en que el trabajo es socialmente organizado y la tecnología es utilizada en la producción tendrían un fuerte impacto en todos los demás aspectos de la sociedad. Sostuvo que todo lo de valor en la sociedad era resultado de la labor humana. Así pues, Marx vio hombres y mujeres comprometidos en hacer sociedad, en la creación de las condiciones de su propia existencia.

Como lo expresa Ryanzanskaya (1971, 20), Marx resumió los elementos clave de esta visión de la historia materialista de la siguiente manera:

En la producción social de su existencia, los hombres inevitablemente entrarán relaciones definitivas, que son independientes de su voluntad, a saber, las relaciones de producción adecuadas para una determinada fase en el desarrollo de sus fuerzas materiales de producción. La totalidad de estas relaciones de producción constituye la estructura económica de la sociedad, la verdadera base sobre la que surge una superestructura jurídica y política y definitiva a la que corresponden las formas de conciencia social. El modo de producción de la vida material condiciona el proceso general de desarrollo social, político y de la vida intelectual. No es la conciencia de los hombres la que determina su existencia, sino su existencia social la que determina su conciencia (Ryanzanskaya, 1971, 20).

Según Marx, el orden capitalista es históricamente transitorio, se basa en relaciones sociales que estructuran el funcionamiento de la sociedad. Esta idea expresa la suma de relaciones y condiciones en las que individuos se encuentran recíprocamente situados y que se generan en la producción material, donde las relaciones sociales de producción e intercambio son entre individuos formalmente iguales, pero que ocultan relaciones de dominación y de explotación y son

transitorias. En la terminología marxista, las fuerzas materiales de producción o medios de producción son el capital, la tierra y la mano de obra, mientras que las relaciones sociales de producción se refieren a la división del trabajo y las relaciones implícitas de clase.

Esas contradicciones inherentes median los conflictos y la inestabilidad, la lucha de clases. Aumentando la inestabilidad del sistema capitalista están la ineludible necesidad de mercados cada vez más amplios y la necesidad de cada vez más inversiones en capital para mantener los beneficios de los capitalistas. Marx esperaba que los ciclos económicos resultantes de expansión y contracción, junto con las tensiones que surgirán a medida que la clase trabajadora gane una mayor comprensión de su posición de explotación (y, por tanto, alcance la conciencia de clase), eventualmente culminarían en una revolución socialista.

En resumen, la estructura económica de la sociedad moldea la superestructura, incluidas las ideas (por ejemplo, la moral, las ideologías, el arte y la literatura) y las instituciones sociales que apoyan la estructura de clases de la sociedad, el estado, el sistema educativo, la familia y las instituciones religiosas). Debido a que la clase dominante (la burguesía) controla las relaciones sociales de producción, la ideología dominante de la sociedad capitalista es la de la clase dominante. La ideología y las instituciones sociales, a su vez, servirán para reproducir y perpetuar la estructura de la clase económica.

La explotación económica da lugar a la opresión política, cuando los propietarios usan su poder económico para hacerse con el control del Estado y convertirlo en un siervo de los intereses económicos burgueses.

Hay una aceptación del conflicto dada la existencia de intereses contradictorios entre los grupos sociales que participan en el proceso productivo. Quien posee la propiedad y el control de los medios de producción y cómo se distribuye el excedente remite al enfrentamiento entre las clases. La que ejerce, en un

momento el poder material, también ejerce el poder político. Esta concepción, como teoría del conflicto social, parte de que la sociedad es un conjunto formado por clases sociales con fines e intereses antagónicos. Éstos provocan enfrentamientos irreconciliables (Skocpol, 1980, n.d.). Encaran los conflictos en función de su experiencia, de su situación social, deseos, aspiraciones y temores. Karl Marx consideraba que el cambio social es lo que se necesitaba para una sociedad mejor, y para conseguir el cambio social no debe haber conflicto de clase. Para Marx, la principal preocupación de los cambios sociales fue el cambio económico; lo más conocido de su trabajo aborda los conflictos de clase, la oposición entre los capitalistas y la clase obrera. Karl Marx era un optimista. Él creía que cualquier etapa de la historia basada en acuerdos económicos de explotación generaba en sí misma las semillas de su propia destrucción.

En realidad, podrían argumentar los marxistas, no hay movimiento social cuya lucha no muestre implicaciones culturales más o menos explícitas, no intente mudar la sociedad entera en una dirección prescrita por ciertos valores y no busque eliminar una tensión estructural.

4.6.1 EL CONFLICTO DE LEWIS COSER

Con el fin de elaborar una teoría del conflicto social, Lewis Coser explora las ideas expuestas por Georg Simmel en su obra clásica, *Conflicto*. Este ensayo analiza los conflictos en términos de procesos interactivos, y describe el conflicto como "una forma de socialización (L. Coser, 1956, 31). Ningún grupo puede ser totalmente armonioso, ya que entonces sería falta de proceso y estructura. La formación de grupos es el resultado de asociación y disociación, de modo que tanto los conflictos como la cooperación cumplen una función social (L. Coser, 1956, 31). Ciertos grados de conflicto son un elemento esencial en la formación de grupos (Coser, 1956, 31). Según Simmel (L. Coser, 1956, 31), el conflicto establece los límites entre los grupos mediante el fortalecimiento de la conciencia de grupo y de

separación de otros grupos. Antagonismos recíprocos entre grupos preservan las divisiones sociales y los sistemas de estratificación (L. Coser, 1956, 31).

Lewis Coser describe algunas funciones positivas atendidas por la expresión de hostilidad en el conflicto. Lewis Coser manifiesta (1956, 31) que Simmel sostiene que dicha expresión mantiene las relaciones en condiciones de estrés y, por tanto, impide la disolución del grupo. El conflicto "limpia el aire" y permite la libre expresión de disposiciones hostiles. Esto puede ser pensado como una "teoría de válvula de seguridad" del conflicto, según el cual el conflicto sirve como una salida para las hostilidades a fin de que las relaciones entre los antagonistas se puedan mantener (Coser, 1956, 41). Para Lewis A. Coser como lo expresa Caivano (1998, 36) un conflicto será social cuando trasciende lo individual y proceda de la propia estructura de la sociedad. Un aspecto central de los estudios del conflicto social son aquellos acerca del origen y función social de tales conflictos. Así, por ejemplo, para Ralf Dahrendorf (Caivano, 1998, 36), el conflicto es un hecho social universal y necesario que se resuelve en el cambio social. De mayor importancia para estos estudios son las consideraciones acerca del papel que tanto el consenso como la coacción juegan en la sociedad, tanto en general como en el desarrollo y resolución de los conflictos.

Lewis Coser describe una distinción entre los conflictos "realistas" los conflictos y "poco realistas." Los conflictos que surgen de la frustración de demandas específicas y se ejercen como conflictos realistas y los conflictos no realistas, por otro lado, son el resultado de la necesidad de un antagonista de liberar la tensión (Coser, 1956, 52). Aquí el conflicto es un fin en sí mismo y no necesita ser orientado hacia el logro de resultados concretos. Más bien, es principalmente una respuesta a las frustraciones en la que el objeto parece adecuado para la liberación de la agresividad. No hay alternativas a los medios, aunque el objetivo de la hostilidad puede cambiar fácilmente. El conflicto realista, por el contrario, se extinguirá si el actor puede encontrar formas alternativas para lograr su fin. Medios distintos al conflicto están potencialmente disponibles. Esta distinción demuestra la

razón por la que no debemos explicar los fenómenos sociales de los conflictos en su totalidad en términos de liberación de tensión.

En las relaciones en las que las personas son profundamente implicadas, tanto sentimientos de atracción, como sentimientos de hostilidad puedan surgir. Entre más cercana es la relación, mayor será la inversión afectiva, y más potencial hay para ambivalencia. El antagonismo es una parte central de las relaciones sociales íntimas y un producto de la cooperación y la interacción frecuente. Las relaciones sociales cercanas pueden entonces contener un elemento esencial de ambivalencia. En algunos casos, los grupos pueden buscar o inventar enemigos, en un esfuerzo por mantener la unidad y la cohesión interna.

Lewis Coser (1956, 52) empieza a discutir el impacto que los conflictos con grupos fuera de la estructura de los grupos. En primer lugar, considera la idea de que el conflicto con grupos externos, tiende a incrementar la cohesión interna. Lewis Coser sugiere que los resultados dependen del carácter del conflicto y el tipo de grupo. La centralización es más probable en los casos de conflictos bélicos y en las estructuras sociales con una marcada división del trabajo. El despotismo es probable cuando haya falta de cohesión del grupo y tanto la centralización como el despotismo dependerán de la estructura del grupo y de los valores comunes antes de los conflictos. Los sistemas sociales a los que les falta solidaridad es probable que se desintegren en situaciones de conflicto con grupos externos.

En conclusión, Lewis Coser (1970, 41) sugiere que el conflicto tiende a ser disfuncional sólo para las estructuras sociales en las que no exista una tolerancia o la institucionalización de los conflictos. Conflictos muy intensos que amenazan con "romper" la sociedad tienden a producirse sólo en las estructuras sociales rígidas. Por lo tanto, lo que amenaza las estructuras sociales no es el conflicto como tal, sino más bien el carácter rígido de dichas estructuras.

Para Simmel, como lo expresa Farganis (1993, 136) hay una dinámica o tensión dialéctica entre el individuo y la sociedad - las personas son libres y espíritus creativos, pero son parte del proceso de socialización. Simmel observa: Los problemas más profundos de la vida moderna se derivan de la reclamación de la persona a preservar la autonomía y la individualidad de su existencia en la cara de las fuerzas sociales abrumadora, de la cultura externa, y de la técnica de la vida (Farganis, 1993, 136).

Simmel hace tres supuestos sobre el individuo y la sociedad. Estos son: Las personas son a la vez dentro y fuera de la sociedad. Los individuos son sujetos y objetos dentro de las redes de interacción comunicativa. Los individuos tienen el impulso de ser libres y auto-cumplimiento de completar, es decir, que buscan un concepto de sí (Ashley, 1990, 312).

La sociedad no es un aparte de su propia realidad, pero la sociedad sólo es el nombre de una serie de personas, unidas por la interacción... la sociedad no es una 'sustancia', nada concreto, sino un acontecimiento: es la función de recibir y que afectan a la suerte y el desarrollo de un individuo por el otro (Ashley, 1990, 312). Para Simmel, la sociedad no es sino la experiencia vivida, y las fuerzas sociales no son externas, ni necesariamente restrictivos de la persona, sino que se reproducen las personas que la sociedad vive cada momento a través de sus acciones e interacciones. Ritzer (1992, 70) observa que la sociedad es una verdadera entidad material y no ve a la sociedad como una mera colección de individuos. Por el contrario, adoptó la posición de "la sociedad como un conjunto de interacciones.

Durkheim reconoce también la necesidad de que se extiendan los programas de ayuda y otras medidas que alivien las condiciones de vida material de los pobres. Todo esto solo es posible, concede Durkheim, sobre la base de la reglamentación de la economía (la cual, sin embargo, en su opinión, no debe colocarse únicamente en manos del Estado (Guiddens, 1998, 175). En la concepción de

Durkheim, el estado debe desempeñar tanto una función moral como económica; y el alivio del *malaise*" del mundo moderno debe buscar en medidas que en general son más morales que económicas.

La visión filosófica de Hobbes puede traducirse a la moderna terminología sociológica si observamos que los conflictos sociales tienden a continuar o a incrementarse y a terminar con la destrucción total de por lo menos uno de los antagonistas, cuando no están refrenados por la regulación societal y por las acciones deliberadas de los contendientes. Las estructuras sociales siempre contienen o crean mecanismos que ayuden a controlar y analizar los conflictos mediante la regulación normativa (Coser. 1971, 42).

Cuando los antagonistas comparten actitudes comunes en lo que se refiere a la determinación del resultado de un conflicto, también comparten cierto grado de entendimiento respecto de la conducta de cada uno, y por lo tanto tienden a estar de acuerdo sobre algunas reglas y normas comunes que les permiten evaluar su fuerza y su deseo de acción (Coser, 1971, 42). Sin embargo para Max Weber la política se deriva ambiguamente del poder político que entiende la actividad a la que puede dedicarse el estado para influir sobre la distribución relativa de la fuerza. La cuestión central es la transformación de esa fuerza de violencia desnuda en fuerza legítima, lo que se logra a través de la construcción de estructuras burocráticas, es decir, reguladas. En cualquier caso, el conflicto es el factor del cambio social, que funciona con la formación e grupos de cambio y acción social para la integración, por la vía del cambio de estructuras, que propicia los grupos de presión o intereses mediante pactos o acuerdos con el resto de los artífices del cambio.

Roger Fisher, sostiene que un elemento clave para comprender por qué suceden las cosas, es saber por qué las personas toman decisiones del modo que lo hacen

(R. Fisher, 1996, 22). Allí la importancia de analizar un conflicto, pues de lo contrario no se dispone de información necesaria para su solución. Para ello debemos conocer a los protagonistas del conflicto, su cultura, para entenderlos mejor, los paradigmas que prevalecen, las causas que lo originaron, los problemas de comunicación subyacentes, las emociones, las percepciones de las partes, los valores y principios, formas de reaccionar, la influencia de los factores externos, y sobre todo, las posiciones, intereses y necesidades de los protagonistas.

4.7 TEORÍA DE RESTRICCIONES TOC

La teoría de restricciones es una filosofía administrativa que se compone de un conjunto de métodos sistemático en el sentido común y orientado a la mejora continua. TOC se divide en tres partes (herramientas):

Procesos de pensamiento, para responder lógicamente y sistemáticamente a las tres preguntas de los procesos de mejora continua, qué cambiar (mejorar), hacia dónde cambiar (mejorar), cómo causar el cambio (la mejora)

Instrumentos administrativos utilizados para la mejora de las habilidades gerenciales, como la comunicación de la empresa, manejo de conflictos, resistencia al cambio, etc.

Soluciones (inyecciones) innovadoras creadas a partir de la aplicación de los procesos de pensamiento en la operación, las finanzas, gerencia de proyectos, distribución, mercadeo, ventas y la estrategia (Pulgarín, 2003, 4).

Hacia 1980 el profesor Eliyahu Goldratt, sostuvo que los gerentes de planta tenían problemas para programar y controlar sus recursos e inventarios, por tanto, desarrolló un software tendiente a programar las tareas de producción, el cual consideraba restricciones de materiales, máquinas y herramientas e instalaciones,

entre otras. Este sistema se llamó Tecnología de Producción Optimizada (OPT) (Chase, 2000, 91). Durante los años siguientes a su surgimiento, se promovió aun más la filosofía que soportaba la tecnología OPT que el mismo software de producción optimizaba, dando paso a lo que hoy se conoce como la Teoría de Restricciones (**THEORY OF CONSTRAINTS – TOC**). Esta teoría tiene como objetivo aumentar las ganancias de las compañías en el corto y el largo plazo a partir de una buena administración de los ambientes industriales, la cual se alcanza aumentando el **TRUPUT (aquí es necesario decir qué es el truput...)** al tiempo que se reducen los inventarios y los gastos operativos. La clave de TOC es que la operación de cualquier sistema complejo consiste en realidad en una gran cadena de recursos interdependientes pero solo unos cuantos de ellos, llamados restricciones, condicionan la salida de toda la producción (Debernardo)

Reconocer esta interdependencia y el papel clave de las restricciones es el primer paso que tienen que dar las compañías que implementan TOC para crear soluciones simples y comprensibles a sus complejos problemas. En el lenguaje de la Teoría, las restricciones son los factores que determinan la capacidad de producción de un sistema (como el ritmo de un tambor en el desfile). De esta analogía proviene el método llamado **DRUM – BUFFER – ROPE** (Tambor – Amortiguador – Cuerda o DBR por la sigla en inglés) proceso de mejoramiento continuo que permite superar el problema de las restricciones físicas en el piso de planta. El **drum** (tambor) se refiere a los cuellos de botella (recursos con capacidad restringida) que marca el paso de toda la fábrica. El **Buffer** es un amortiguador de impactos basados en el tiempo, que protege al **Truput** de las interrupciones del día a día (generalmente atribuidas al Famoso Sr. Murphy) (Moralestoc). La teoría de restricciones corresponde a una metodología que opera básicamente en función del sentido común, que busca enfocarse en el desarrollo global de las empresas antes que en su desarrollo local.

La teoría permite a las organizaciones identificar y eliminar sistemáticamente los problemas críticos que restringen su mejor y por ende el logro de su meta (Arango, 2004, 108) se enfoca las empresas a aplicar los fundamentos básicos de la administración: planear, organizar, integrar y controlar los sistemas complejos. Es así como cada componente alimenta el siguiente para interactuar los diferentes entes dispersos en la organización. La teoría de restricciones demuestra como las sumas de las mejoras o impactos parciales no conducen al mejoramiento global de las empresas (Navarro, 2003, 11), contrariamente pueden llegar a ser devastadores y generar desperdicios que alejan a la empresa de su meta. Las restricciones son base de una cadena, unión de eslabones, que en su conjunto formas la administración de la organización a un estado "perfecto".

El sistema DBR se subordina al concepto de manufacturación sincrónica. El sistema de manufactura sincrónica es una filosofía de administración de la manufactura que tiene un conjunto de principios, procedimientos y técnicas donde cada acción es evaluada en términos de una meta global para la organización (Sivasubramanian, 2000, 82).

Mas que un concepto, la manufactura sincrónica se ha convertido en un objeto gerencial, ya que se pretende por medio de la eliminación del desperdicio incrementar la capacidad para establecer y mantener un flujo sincronizado desde el aprovisionamiento de materia primas, pasando por el trabajo del proceso hasta la producción de bienes y servicios, todo esto, alineado con las necesidades y aspiraciones del cliente, propósito compartido por el ambiente de manufactura conocidos como el Justo a Tiempo (Umble, 1997, 57).

El método de programación DBR puede llevar a beneficios substanciales en la cadena de suministros asegurando que la planta este funcionando a la máxima velocidad con el mínimo de inventarios y satisficiesen demandas inesperadas altas, lo que constituye una solución sistémica para los beneficios en sistemas de

manufacturas complejas (Gupta, 1997, 18). Al usar este proceso de planeación restringida se puede obtener buenos resultados, como reducir el intervalo del Lead Time, acrecentar la confiabilidad en la entrega de pedidos y aumentar las ganancias de la empresa (Riezebos, 2000, 701).

El rendimiento perfecto de una organización se basa en su contexto del EVA el cual lo define Oscar León García como: la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos que una empresa obtiene y la mínima que debería obtener (O. García, 2003, 131). El EVA ayuda a identificar si la empresa creó valor o generó destrucción de valor.

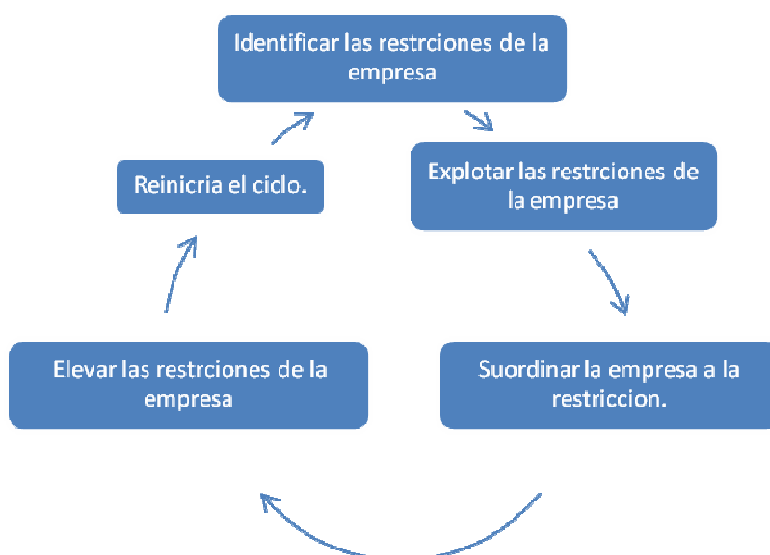
Todas las partes de un sistema están conectadas directamente o indirectamente, de modo que al cambiar una de las partes el efecto se propaga a todas las demás, que experimentan un cambio y a su vez, terminan afectando a la parte original (O'Connor, 1998, 51), en este caso a los proveedores, ya que contextualiza quienes tienen restricciones en el proceso de aceptar las condiciones del acuerdo en la Ley 550 de 1999. Si las restricciones del proceso se enfocan en la negociación se destaca su contexto de focalizar el cuello de botella de la organización para establecer los puntos de crisis, los cuales serán el debate de los intereses en la negociación. Por lo tanto se debe analizar el proceso del ciclo de focalización, primero identificar las restricciones del sistema, luego explorar las restricciones, subordinar las demás restricciones, luego ayuda a elevar las restricciones al sistema y tomar la decisión si hay otras restricciones en el sistema y por último reiniciar el proceso. Por ende el retorno a la inversión $ROI = (T - GO)/I$. donde se puede combinar manifestando que la T es el Truput, I es el inventario, GO son los gastos operativos.

La reducción de inventarios incrementa directamente el ROI y el Flujo de efectivo (Córdoba, 2002, 107) en los procesos de negociación es idéntico, entre mejor es la relación de cliente-proveedor, más aumenta el ROI. Por lo tanto se negocia entre los enfoques de restricción las posibles alternativas de la solución del conflicto.

Siempre se debe buscar tener una ventaja competitiva, calidad, precio, producto, entre otras desde el enfoque de la negociación se debe tener: disposición, calma, escucha activa y saber preguntar.

El diagrama Ciclo del proceso de Focalización resumen los aspectos de la teoría de restricciones que si se analizan en su complejidad se relaciona con los enfoque de la teoría de Negociación de Fisher y Ury, donde expresa que todo tiene un inicio y un final, y que cada etapa tiene unos pasos específicos a solucionar, ejemplo: al identificar las restricciones está enfocando a identificar quién es su interlocutor y su negociación por principio o por posición, luego se exploran la restricciones de la empresa, donde Fisher expresa analizar las diferentes opciones, y luego se subordina, desde el enfoque de restricciones) a la empresa y contextualizado con Fisher se allana las alternativas, y por último, se elevan las restricciones de la empresa para efectuar una retroalimentación, y desde el enfoque de Fisher se aconglomeran las opciones para efectuar la retroalimentación de las decisiones.

Diagrama 2 Ciclo del Proceso de Focalización



Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto se debe focalizar las restricciones con los siguientes pasos:

- ¿Qué cambiar?
- ¿Hacia qué cambiar?
- ¿Cómo inducir el cambio?

Volver al paso ¿Qué cambiar?

La meta de las compañías con ánimo de lucro es ganar más dinero ahora y en el futuro, pero deben entender que esto no es posible a menos que también satisfagan a los clientes y a sus empleados ahora y en el futuro.

Para efectuar el Proceso de Pensamiento en las teorías de Restricciones se emplean las siguientes herramientas:

- el árbol de la realidad actual (Current Reality Tree, CRT), el cual se enfoca en describir el sistema como se encuentra actualmente ayudado por definir causa efectos;
- La nube de Conflicto (Evaporating Cloud), también conocida como el diagrama de solución de conflictos, el cual constituye un árbol construido para determinar cómo sustituir el problema raíz, mediante un efecto positivo que su opuesto, permitiendo entender qué cambiar;
- el árbol de la realidad Futura (*Future Reality Tree FRT*) el cual ayuda a establecer el “DEBER SER” del sistema para ayudar a ver el futuro.
- el árbol de Prerrequisitos (*Prerequisite Tree PRT*) el cual se enfoca en mostrar los obstáculos que deben ser superados en la implementación de la idea reveladora (cómo inducir el cambio).
- el Árbol de Transición (*Transition Tree TRT*) el cual se enfoca en la preparación del plan de acciones, o cómo inducir el cambio.

Hay detrás de ello todo un enfoque holístico y sistémico conjugando el evaluar el desempeño de un aparte de un sistema que implica otro sistema (correlación a su

efecto-causa), en la búsqueda de la solución más óptima conociendo las restricciones del proceso. Por lo tanto alimenta un enfoque integral y focalizado en la búsqueda de mejoramiento en el desempeño de la organización analizando el sistema para encontrar las resistencias. Todo con un sentido común para aplicar una lógica rigurosa, ciertamente no común, es decir ayudar a romper los paradigmas de las organizaciones con el estado y sus leyes. Las restricciones afirman el impedimento u obstáculos para lograr la meta, el mejor nivel global posible, es decir observar las restricciones de las alternativas de solución. Como lo dice el físico israelí Eliyahu Goldratt en su libro La Carrera “ganar dinero en el presente y también en el futuro” buscando la mejor opción de la calidad de decisiones, participación del mercado, servicio al cliente, entre otros simplemente para lograr la meta.

Hoy en día se reconoce que la capacidad de producir en pequeños lotes es un componente esencial de la flexibilidad de una planta. Según, TOC, lo que se debe lograr es un sistema logístico superior para manejar los flujos de materiales, de tal forma que se pueda trabajar con inventarios bajos: el concepto básico de la manufactura sincronizada dice que debe balancearse el flujo de materia (envío de materias primas del almacén a la planta en la medida que ésta las solicitan y no la capacidad del sistema (Córdoba, 202, 107). Una restricción del mercado o de la disponibilidad de materia prima (información), puede impedir el uso de efectivo de los recursos disponibles para la manufacturación o negociación. Lo mismo pasará si se tiene un sistema de distribución limitado o un servicio al cliente deficiente. La gestión puede igualmente ser una restricción; en efectivo, políticas, y estrategias equivocadas de una organización.

Goldratt enfoca su esfuerzo de mejoramiento en los siguientes pasos:

1. Definir y entender la meta del sistema (truput),
2. Definir los eslabones de la cadena y sus enlaces,
3. Seguir la secuencia de:

- 3.1 identificar restricciones del sistema,
- 3.2 decidir cómo explotar la restricción,
- 3.3 subordinar todo lo demás a la decisión,
- 3.4 elevar la restricción del sistema, y
- 3.5 reiniciar el proceso;

Este proceso es muy parecido al establecido por Fisher y Ury, quienes trataron de responder a una pregunta: ¿cuál es la mejor manera de que las personas traten sus diferencias? Según ellos, hasta entonces existían dos formas de negociar: La Negociación Blanda, en la que el negociador hace concesiones fácilmente para llegar a un acuerdo evitando el conflicto personal y la Negociación Dura, en la que el negociador considera la situación como una lucha de voluntades y adopta una posición extrema para “ganar”.

El “Proyecto Harvard de Negociación”, con Fisher y Ury a la cabeza, proponía una tercera vía: La “Negociación basada en Principios”.

Los cuatro “Principios” sobre los que se pusieron las bases del “Método” son los siguientes:

- “Separe a las personas del problema”.
- “Céntrese en los intereses, no en las posiciones”.
- “Invente opciones en beneficio mutuo”.
- “Insista en utilizar criterios objetivos”.

A partir de ahí se extrajeron los cuatro primeros “Elementos” que irían definiendo el Modelo:

1. La Relación: con este elemento se subrayaba que un acuerdo nunca podrá ser bueno si con él se deteriora la relación entre los negociadores.
2. Los Intereses: el corazón del Modelo: todos los asuntos que preocupan realmente a las partes en una negociación.
3. Las Opciones: destacando aquí la importancia de la etapa creativa, fundamental en cualquier proceso negociador.

4. La Legitimidad. apostando por la argumentación y la persuasión en lugar de la coerción y el engaño.

En el libro “*Getting to YES*” Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder” de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton se habla también de un concepto que terminó convirtiéndose en el importantísimo quinto elemento del Modelo: la Alternativa a la negociación, es decir, lo que el negociador podría hacer en caso de que no se llegara a un acuerdo con la otra parte. El Modelo de los Siete Elementos se completó con otros dos que, de alguna manera, estaban implícitos: La Comunicación, que es el punto de partida, ya que como suele decirse, no hay negociación sin comunicación, y el Compromiso, el punto final de la negociación, lo que las partes acuerdan por escrito o verbalmente.

Tabla 4 Comparativo De Las Teorías Aplicadas

TOC	FISHER Y URY	MITZBERG
Definir la Meta	Legitimidad	Plan
Definir los eslabones de la cadena y sus enlaces	Opciones	Ploy
Identificar la Restricción	Intereses.	Pattern
Explotar la Restricción	Relación.	Position
Subordinar las demás restricciones	Alternativa a la negociación	Perspective
Elevar la restricción	Comunicación	
Reiniciar el Proceso	Compromiso	

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los diferentes enfoques de la Teoría de Restricciones de Goldratt, con la teoría de Negociación de Fisher y Ury y la Teoría de Mitzberg en estrategias, se

destaca que entre todos hay un común denominador, el cual se enfoca en cinco pasos la negociación, la restricción y las estrategias, donde el primer paso es la situación de entorno ligado a un plan con metas donde se legitima el problema a tratar, el segundo paso se identifican los intereses ligados a asemejar en que son buenos y en que son débiles (restricciones) para enfocarse a un patrón lineal de posibles soluciones, el tercer paso es ubicar la posición como lo establece Mitzberg ligado a buscar las alternativas como expresa Fisher de obtener diferentes opciones enfocado a subordinar las restricciones para llegar a un acuerdo

La teoría de restricciones de Goldratt establece ¿Qué cambiar? igualmente Fisher indica un parámetro para identificar si se enfocan a una negociación por principios o por posiciones y Mitzberg dirige su Plan a identificar los lineamientos de la estrategia a seguir. La segunda restricción de Goldratt se enfoca ¿Hacia qué cambiar?, Mitzberg lo direcciona hacia la pauta de acción es decir hacia como se va efectuar la estrategia aplicando los objetivos definidos y el orden a seguir, por ende Lewis Coser caracteriza el conflicto como una vía de de efectuar los cambios a la estructura en si mismo, mientras Marx, como antítesis, ve el conflicto como un objeto social para romper los cambios de la sociedad y destruir el capitalismo puro, y así tomar una decisión de qué cambiar. La tercera restricción de Goldratt se enfoca a ¿Cómo inducir el cambio?, desde el enfoque de Mitzberg se caracteriza por establecer una posición y un prospectiva, y desde el enfoque de Fisher se guía por la comunicación y el compromiso, buscando romper el conflicto como tal, por ende se destaca la Metáfora de Poder de Morgan donde se expresa los intereses hacia el control de la situación siempre en búsqueda de una negociación por posición. Todo lo anterior se logra con una estructura de relaciones públicas, la cual relaciona los intereses y los planes bien ejecutados logrando cumplir los objetivos de las organizaciones en bien de ganar ambas partes.

4.8 TEORÍA SITUACIONAL

4.8.1 ORIGEN DE LA TEORÍA SITUACIONAL

Surge a partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo en los Estados Unidos y en Inglaterra en los años 50's en diversas empresas buscando modelos de estructuras organizacionales más eficaces. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los diversos enfoques o teorías no tenían respuestas para todas las situaciones, no eran completos del todo, eran incapaces de ayudar a las empresas a ser más eficientes.

En 1958, William R. Dill publicó un artículo titulado "*Environment as an Influence on Managerial Autonomy*", en el que trata de la influencia del ambiente. También en ese año la inglesa Joan Woodward realizó en su país una investigación a cien empresas para verificar si aplicaban en la práctica los principios administrativos propuestos por las diversas teorías.

En 1961, los sociólogos Tom Burns y G. M. Stalker plasmaron en su obra "*The Management of Innovation*" el resultado de la investigación en veinte empresas inglesas sobre su relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo, llegando a clasificar dos tipos de empresas: las mecanicistas y las orgánicas (Burns, 1961, n.d.). Las primeras burocráticas y cerradas, para ambientes estables y las segundas flexibles y abiertas, para ambientes inestables. Los resultados de las investigaciones llevaron a una nueva concepción y en su funcionamiento son dependientes de la interfaz con el ambiente externo (Shein, 1972, 125). Ambos en sus estudios se dieron la tarea de comprender los aspectos de las situaciones y verificaron que no existía una única y mejor forma (***the best way***) de organizar (Chiavenato, 2004, 436).

A continuación se resume la Teoría Situacional de Tom Burns y M. Staker, donde se explican los conceptos de los sistemas Mecanicistas y Orgánicos, en donde

expresan que la empresa mecanicista es más apropiada en condiciones ambientales estables y la orgánica en condiciones de cambio e innovación, por ende el ambiente determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones las cuales se refleja que la sociedad del futuro será dinámica y cambiante en extremo. La situación se da dependiendo del enfoque que se obtiene del análisis de la estructura de la organización, por ende la mecanicista se guía por su rigidez al cambio y establece el poder de mando, jerarquizada que conlleva a configurar los conflictos en forma vertical, optando por derechos y deberes en una negociación por gana-pierde, mientras la orgánica es flexible, se adapta al medio y configura una estrategias de gana –gana, evitando generar conflictos innecesarios, sin abusar del poder ni de la autoridad, con un enfoque hacia el trabajo como recompensa emocional.

El enfoque de la organización mecanicista se ajusta a los principios Taylorista mientras la organización orgánica se asocia a la nueva organización laboral. Se destaca una gran diferencia entre las dos organizaciones, una enfocada a ser rígida y la otra flexible, pero ambas logra cubrir la organización sujeto a la situación en que ellas se evolucionaron. Entonces la Organización es: el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos de mejor manera. Los ejecutivos deben adaptar la estructura de la organización a sus objetivos y recursos. Se plantea que la Administración tiene como elementos dinámicamente interrelacionados a la planificación, que es el punto de partida para instrumentalizar el proceso administrativo, seguida de la organización, la ejecución y el control, que en su conjunto permiten alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos que se ha propuesto una organización social.

Tabla 5 Descripción de la Teoría de Sistemas Mecanicistas y Orgánicos de Burns y Stalker

	Forma de organización mecanicista y sistema de Administración	Forma de Organización Orgánica y sistema de Administración
Condiciones apropiadas	Estable.	Cambiantes.
Distribución de tareas	Diferenciación especializada de las tareas funcionales en las cuales los problemas y las tareas enfrentan la preocupación como un todo fragmentado.	Naturaleza Contributiva de un conocimiento y experiencia especiales para enfrentar la tarea común materia de la preocupación.
Naturaleza de la tarea individual	La naturaleza abstracta de cada tarea individual, se persigue con técnicas y propósitos más o menos distintos de la preocupación general: por ejemplo, los funcionarios tienden a perseguir mejorías técnicas particulares, en lugar de buscar alcanzar resultados finales de la materia de preocupación.	La naturaleza "realista" de la tarea individual, se considera según lo fijado por la situación total de la preocupación principal.
Quién define o refina las tareas	La reconciliación, para cada nivel jerárquico, de los distintos desempeños por parte de los superiores inmediatos, que es también, alternadamente, responsable de ver que cada uno sea relevante para cada parte de la tarea principal.	El ajuste y redefinición continuos de las tareas individuales a través de la interacción con los otros.
Alcance de la tarea	La definición precisa de los derechos y obligaciones y métodos técnicos anexados a cada papel funcional.	El endose de la "responsabilidad" como campo limitado de los derechos, de las obligaciones y de los métodos (los problemas no pueden ser enviados hacia arriba, hacia abajo o hacia los lados como si fuesen responsabilidad de algún otro).
Cómo se asegura la conformidad de la tarea	La traducción de los derechos, obligaciones y métodos en las responsabilidades de cada posición funcional.	La extensión del compromiso con el trabajo más allá de cualquier definición técnica.
Estructura de control,	Jerárquico, contractual.	Red, comunidad de interés.

de autoridad y de comunicación		
Localización del conocimiento	Reforzamiento de la estructura jerárquica por la ubicación del conocimiento actualizado exclusivamente en la parte más alta de la jerarquía, donde se realiza la reconciliación final de las tareas y evaluaciones de relevancia.	No se asume un conocimiento pleno del jefe de la tarea; el conocimiento sobre la naturaleza técnica o comercial, del aquí y ahora, se puede situar en cualquier posición de la red.
Comunicación entre los miembros de la tarea	Comunicación vertical; es decir, entre el superior y el subordinado.	Comunicación lateral; es decir, entre la gente de diverso nivel, asemejándose más a la consulta que a la orden.
Pautas de gobierno operativo y de comportamiento laboral	Las instrucciones y las decisiones las publican los superiores.	Información y consejos más que instrucciones y decisiones.
Valores	Insistencia respecto a la lealtad, a la preocupación y a la obediencia a los superiores como condición de la calidad de miembro.	El compromiso con la tarea y la "ética tecnológica" del progreso y expansión material se valoran más altamente que la lealtad y la obediencia.
Prestigio	Mayor importancia y prestigio anexado a lo interno (local) en lugar de al conocimiento, experiencia y talento generales (cosmopolita).	Importancia y prestigio anexados a las afiliaciones y experiencias válidas en los entornos industriales, técnicos y comerciales externos a la firma.

Fuente: **MILLER**, Danny. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 3. May - Jun., 1986, Publicado por John Wiley & Sons. p. 239.

En 1962, Alfred D. Chandler Jr. (más conocido como el padre de la estrategia), en su obra "*Strategy and Structure*", llega a la conclusión de que el ambiente influye en la estrategia y que ésta utiliza la estructura organizacional. Durante todo el tiempo es el factor en que una empresa pertenece a una industria cuyos mercados, fuentes de materias primas y procesos productivos permanecen invariables, son pocas las decisiones empresariales que deben tomarse. Sin embargo, cuando la tecnología, mercados y fuentes de suministros cambian rápidamente, los defectos de la estructura se hacen más evidentes (Chandler, 1976, 41).

Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch son los padres de la Teoría Situacional no sólo por sus diversas obras: "*Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*" (1967), "*Developing Organizations: Diagnosis and Action*" (1969) y "*Studies in Organization Design*" (1970), sino por sus investigaciones realizadas en 1972 relacionadas a la confrontación organización-ambiente en diez empresas, llegando a la conclusión de que no hay una sola manera de organizar; que las organizaciones deben adecuarse a las situaciones ambientales. En fin, la Teoría situacional explica que no existe nada de absoluto en los principios generales de administración. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de ajuste constante entre cada organización y su ambiente y tecnología (Chiavenato, 2004, 440).

En el trabajo diario del administrador éste siempre se pregunta cuál será la mejor manera de hacer su labor, porque hay muchos interrogantes que no tienen solución en los libros o manuales. La Teoría Situacional asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes porque las organizaciones, las personas y las situaciones varían y cambian constantemente. Así, para hacer lo correcto, el administrador depende de una serie de variables en un ambiente interno y externo críticos y complejos.

La Teoría Situacional es la primera teoría que pone énfasis en lo que es la relación organización-ambiente. El ambiente puede proporcionar recursos y oportunidades, pero también puede proporcionar limitaciones y amenazas; estos extremos ya forman parte de la estrategia organizacional.

Las variables que presentan mayor impacto sobre las organizaciones son:

1. El tamaño de la organización.
2. Adaptación al ambiente.
3. Las tareas.
4. Las personas.
5. Las estrategias.
6. La tecnología usada.

4.8.1 PRINCIPIOS DE LA TEORÍA SITUACIONAL

Son cuatro los principios sobre los cuales se desarrolla la Teoría Situacional:

1. Es situacional porque depende de situaciones y circunstancias diversas, prácticamente rechaza los principios universales de administración. No hay nada absoluto, todo es relativo.
2. Es una teoría que admite que no hay “una única mejor manera” (*one best way*) de administrar en una situación dada y que hay variables situacionales de ambientes internos y externos que impactan en la práctica administrativa (*there is no universal or one best way to manage*).
3. La Teoría Situacional pone de relieve las relaciones lógicas del tipo “si...entonces”. “Si” esta variable situacional existe, “entonces” esta es la acción que deberá tomar un administrador.

4. La Teoría Situacional tiene mucho en cuenta el diseño de la organización (*organizational design*), que es la estructura de la empresa. Dados los cambios continuos, su estructura debe ser flexible y adaptable al ambiente.

4.9 RELACIONES PÚBLICAS

Si se parte de la premisa de Jhon Cook, en el sentido de que “toda organización tiene, por el solo hecho de existir, buenas, regulares o malas relaciones públicas”, se podría afirmar que la historia de las relaciones públicas, en sentido amplio, “entendida como hecho”, comienza en todo el mundo con el origen mismo de la vida social en la que el hombre empieza a interactuar en grupos con el propósito de dar satisfacción a intereses comunes con las organizaciones que él mismo crea para dar satisfacción a sus necesidades, en la búsqueda del equilibrio social y del consenso necesario para una convivencia civilizada, ante la necesidad de lograr acuerdos básicos para la satisfacción de intereses recíprocos.

De no ser así, se generan los conflictos que bloquean o imposibilitan el logro de los objetivos básicos de cada una de las partes que interactúan. A su vez, la existencia de las relaciones públicas en sentido estricto o como función, solamente existen cuando explícitamente se verifica la intencionalidad deliberada de gestionar la función de las relaciones públicas en sentido amplio o como “función”. Esto es, el entendimiento explícito de que las relaciones públicas implican una “función de dirección” que, con el propósito de lograr la integración “entre las organizaciones y sus públicos, gestiona o administra la comunicación, con la deliberada intención”.

Estos valores son: la comprensión, el entendimiento y la buena voluntad. En este sentido restringido las relaciones públicas recién comienzan a principios del pasado siglo XX, a través de precursores como Ivy Lee y es sustantivo el aporte preliminar del padre de las relaciones públicas en el siglo XX, el ilustre maestro Edward Bernays, quien le da nombre e identidad conceptual a nuestra disciplina a partir del primer libro que se escribe en el mundo sobre las relaciones públicas: *Cristalizando la Opinión Pública* (Bernays , 1998, n.d.).

Las relaciones públicas, además, no son una función centralmente comunicacional sino que esencialmente son una función de dirección, o sea, del *management* de la comunicación y desde esa perspectiva se aprecia su dimensión política. Esto es, que todo hecho de relaciones públicas, además de ser constitutivamente tridimensional, también es como una moneda de dos caras, esto es, que en su apariencia es solo y principalmente un hecho comunicacional pero en verdad en su esencia, es un hecho de naturaleza político-social, entendido esto como la acción y la intencionalidad de influir en la conducta de los públicos y debe quedar claro que el influir para tratar de crear opinión, cambiar opinión o sostener opinión, siempre es un hecho de naturaleza política.

Oswaldo Agustín Castaño ilustre relacionista público argentino y distinguido embajador de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP) expresado por Miguel Cavatorta (n.d. n.d.) ante los organismos internacionales y miembro de la IPRA (*International Public Relations Asociation*), señala que el revisionismo semántico en materia de relaciones públicas se debería a una mala praxis que ha deteriorado la imagen que tienen de la profesión algunos directivos y ejecutivos también influye, agrega Castaño, el desempeño de universitarios cuya formación no ha sido todo lo rigurosa y amplia que sería de desear.

El alcance de las relaciones públicas estaría marcado, según Castaño, y coincidimos plenamente con él, con la definición que se aprobó en la primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas realizada en México en el mes de agosto del año 1978. Esa definición sostenida por Castaño (Flores, 1988, 7) afirma que el ejercicio profesional de las relaciones públicas exige una acción planeada, con apoyo de la investigación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenecen.

Las palabras “Relaciones” y “Públicos”, aparecen en citas bibliográficas de autores tradicionales, donde se ve una preocupación permanente por tener en cuenta a los grupos con alguna influencia o interés particular en la dinámica de la organización y su relación con el contexto. Algunas de dichas citas son:

- *“Es necesario disipar al público del misterio que envuelven nuestras actividades.”* Ivy Lee (autor del primer manifiesto profesional o declaración de principios de Relaciones Públicas. Boston 1903).
- *“Buscamos ajustar las acciones para hacerlas comprensibles al público”.* Edward Bernays (autor del texto *Cristalizando la Opinión Pública*).
- *“Ante todo debemos identificar nuestro interés con los del público”.* Harwood Childs (profesor de las Universidades de Stanford y Washington, pionero de las ideas de Responsabilidad Social Empresarial, 1940).
- *“Los intereses del público deben ser respetados, nada mejor que comunicación y puertas abiertas”.* Theodore Vail (presidente de AT&T, 1908). “La actividad empresarial funciona gracias al consenso de los públicos”. Comité para el Desarrollo Económico - CED. 1971.

- “Los públicos son diversos, porque las empresas son actores económicos y sociales”. Harold Burson, 1979 (Fundador de Burson Marsteller, una de las principales firmas consultoras del mundo).
- “Las Relaciones Públicas enfrentan al tribunal de la opinión pública”. John Hill (Fundador de Hill and Knowlton)

A pesar de que “público” y “públicas” son dos de las palabras en la expresión “Relaciones Públicas”, no existe una idea definida al respecto. Muchos definen el término “público” para referirse a “audiencia”, “destinatario” o directamente como lo opuesto a privado. La Sociología indica que las fronteras entre lo privado y lo público definen un conjunto de relaciones que se refieren al poder estatal, los ciudadanos y la comunidad, la intimidad y otras.

Las influencias tienen que ver con la comunicación y el poder. El ejercicio del poder es realizado a través del proceso de comunicación y sus técnicas. A fines de los años 20, el filósofo americano John Dewey dijo que público es un grupo de personas que:

- 1- se enfrenta a un problema similar
- 2- reconoce que el problema existe
- 3- se organiza para hacer algo respecto al problema

Como lo expresa Edward Bernays (2000, 45), James Grunig desarrolla una *teoría situacional* en la idea que los públicos que se forman en torno a problemas o temas difieren en el grado en que son conscientes del problema, y en el grado en que hacen algo respecto del mismo sobre la base de las variables: reconocimiento del problema, búsqueda de información, procesamiento de la información, reconocimiento de las restricciones y limitaciones frente a la situación y nivel de compromiso.

La acción de Relaciones Públicas, inserta en las organizaciones de este tiempo, no está exenta del reclamo y los condicionamientos de los objetivos del lucro inmediato. Las prioridades están fijadas siempre en clave de negocios, consumidores y clientes, sin considerar cuestiones tales como valores personales, valores culturales, valores sociales, cuestiones estéticas y valores éticos.

Las relaciones y la convivencia miran la comercialización y no siempre la legitimación de la organización ante la comunidad, tal vez porque poco se conoce sobre el total de las expectativas de todos los grupos que influyen la dinámica organización-sociedad.

Las organizaciones miran su intercambio económico y deben mirar su misión social. Se puede ser efectivo y aportar al interés público; esa aceptación abre las puertas a la equidad y al crecimiento propio y el de la comunidad a la que pertenece en términos de producto social. La economía de este tiempo deposita una atención creciente en los intangibles del valor reputación y ello está dado por la calidad de las relaciones.

La facilidad con que las organizaciones alcanzan el estado de reconocimiento y legitimación, se debe tal vez a su esencia de pura credibilidad y confianza; tal vez porque naturalmente se ocupan de la simple provisión de las necesidades sociales, culturales y políticas de los mismos; tal vez por estar desprovistas de la angustia de mantener artificialmente elevado el nivel de motivación de los públicos.

Se entiende que la práctica ha sido un buen escenario para identificar renovadas dimensiones sobre la función social de la disciplina. Se cree que, en este contexto más complejo de tiempos de ejercicio democrático, gran desarrollo de los medios masivos de comunicación, de mayor peso de la opinión pública, de libertad de expresión y libertad económica, con nuevos roles en el Estado, fuerte crecimiento

del sector servicios, niveles de educación, creciente disponibilidad de información, mayor sensibilidad de los consumidores y atención de los derechos medioambientales, las empresas deben pensar en construir confianza, consenso, credibilidad y legitimidad con sus públicos mediante la gestión de la comunicación.

Las organizaciones al mirar más allá de lo comercial, establecen nuevos vínculos e intereses que ciertamente pueden y deben contribuir para el fin fundamental del intercambio económico, pero que indudablemente redefinen su relación con el resto de la sociedad. Sin duda, quien se identifica y se compromete con lo social, lo cultural y lo político ampara las operaciones esenciales. Las relaciones se estructuran en la comunicación (Rey, 1999, 85).

En efecto, la aplicación conjunta, simultánea e intercomunicada de las distintas técnicas de Comunicación y en especial de la Publicidad y las Relaciones Públicas con la pertinente estrategia, incrementan notablemente los resultados de la Comunicación y rentabilizan la inversión, como dice Jaime de Urzáiz (Baschwitz, 1997, 13) indiscutido pionero en este campo.

El Consejo de la *International Public Relations Association* (I.P.R.A.), adoptó en el año 1956, un Código de Ética que vino a llamarse el Código de Ética de Atenas por haber sido aprobado en tal ciudad. Este Código fue preparado por el miembro francés de la I.P.R.A., Lucien Matrat, sobre la base del estudio de otros muchos Códigos de Ética de esta profesión, que posteriormente fue admitido por la Confederación Europea de Relaciones Públicas (C.E.R.P.). El Código de Ética es más bien una declaración de los principios morales aplicados a las Relaciones Públicas; está inspirado en la Declaración de los Derechos Humanos de la O.N.U. (Baschwitz, 1997, 48)

Como los estrategas, los profesionales de relaciones públicas se esforzarán por obtener una imagen favorable para la organización entre sus diversos grupos de

interesados, con lo que la construcción de la organización repunta, lo que a su vez, influye positivamente en el desempeño de las actividades de comercialización (Rensburg, 2003, 125).

4.10 MARCO LEGAL

4.10.1 LA LEY 550 DE 1999

La Ley 550 de 1999 surgió en reemplazo del Concordato, donde se negociaba bajo presión de ser sancionados fuertemente los socios y no la empresa como ente jurídico.

El Gobierno Nacional en octubre 20 de 1999, acompañado de mensaje de urgencia, presentó a consideración del Congreso de la República el proyecto de ley No. 145 dentro del espíritu de intervención económica, en atención a la imperiosa necesidad del Estado de hacer valer su papel constitucional de director de la economía a consecuencia del impacto social y económico de la situación de crisis por la que atravesaba el sector empresarial, agravado de manera simultánea con la situación financiera de las entidades territoriales, ocasionando un número creciente de concordatos y liquidaciones de empresas privadas y entidades oficiales del orden nacional y territorial. El Congreso de la República en los debates pertinentes impartió al proyecto en mención su aprobación, elevado luego mediante la correspondiente sanción presidencial a la Ley 550 del 30 de diciembre de 1999.

La Ley 550 o de reestructuración económica permitió a las empresas dialogar con sus acreedores antes de llegar al cierre de la compañía, superando la etapa del concordato preventivo obligatorio. Según la Superintendencia de Sociedades, las 665 compañías que lograron acuerdos con sus acreedores tienen bienes y activos por \$8.3 billones, obligaciones por \$6 billones y generan 56.158 empleos. Agrega

la Superintendencia que, con la suscripción de los acuerdos, los empresarios han logrado estabilidad operacional, aliviando la carga de sus flujos de caja y logrando posibilidades de pago a sus acreedores a largo plazo, manteniendo la expectativa de existir como unidad generadora de recursos y empleo.

La Ley 550 de 1999 se divide en seis capítulos:

- Capítulo I: definiciones
- Capítulo II: se enfoca en aclarar lo dispuesto de la negociación de los acuerdos de reestructuración
- Capítulo III: se encarga de disciplinar la celebración de los acuerdos de reestructuración
- Capítulo IV: se describe el contenido y los efectos que derivan del acuerdo
- Capítulo V: se expresan las causales de terminación de los acuerdos de Reestructuración
- Capítulo VI: (Candelario, 2000, 9) se establecen las soluciones a las posibles controversias que puedan presentarse en orden a la eficacia, validez y oportunidad del acuerdo.

Las razones y la intención de la expedición de la Ley 550 las resume Francisco León así: La crisis económica que afectó a Colombia en la última década del siglo XX, y que la continua afectando, llevó a que se expidiera la Ley 550 de 1999, que consagra los acuerdos de reestructuración empresarial, que emergen como un sucedáneo del concordato, para la solución de la crisis de aquellos empresarios que estén organizados como personas jurídicas, sean del orden privado o público, o de economía mixta, nacionales o extranjeros, con actividad permanente en Colombia, salvo las excepciones que la misma ley prevé (León, 2001, 45).

4.10.2 CONTENIDO DEL ACUERDO LEY 550 DE 1999

El acuerdo de reestructuración deberá incluir cláusulas que contemplen como mínimo lo siguiente, so pena en algunos casos de remoción del cargo e imposición de multas sucesivas de carácter personal a cada uno de los administradores y al revisor fiscal, contralor, auditor o contador público responsables, hasta por cien (100) salarios mínimos mensuales legales vigentes, cuyo producto se destinará al pago de obligaciones a cargo de la empresa:

- Reglas de constitución y funcionamiento de un Comité de Vigilancia, en el cual se encuentren representados los acreedores internos y externos de la empresa, y del cual formará parte el promotor, con derecho de voz pero sin voto.
- Prelación: plazos y condiciones en las que se pagarán, tanto las acreencias anteriores a la fecha de iniciación del acuerdo, como las que surjan con base en lo pactado en el mismo.
- Capitalizaciones de acreencias, en caso de haberlas. Se exceptúan de la posibilidad de capitalización las acreencias fiscales, parafiscales y pensionales.
- Conversión en bonos de riesgo de las acreencias, en relación con lo cual es de anotar que con los pasivos pensionales la conversión sólo podrá efectuarse sobre la parte renunciable, y en el caso de las acreencias a favor de la DIAN y demás titulares de acreencias fiscales y parafiscales, la conversión solo podrá hacerse sobre el cincuenta por ciento (50%) de los intereses causados o moratorios.

- El compromiso de ajustar las prácticas contables, si fuera el caso, que deberá hacerse en un plazo no superior a seis (6) meses.
- El deber del empresario de suministrar información razonable para el adecuado seguimiento del acuerdo con requisitos mínimos de calidad, suficiencia y oportunidad al Comité de Vigilancia, durante la vigencia del acuerdo de reestructuración.
- Las obligaciones derivadas del Código de Conducta empresarial que se mencionarán más adelante.
- Las reglas de interpretación del acuerdo.
- Las reglas en materia de prepagos de obligaciones en general.
- Las normas sobre distribución de utilidades y reparto de dividendos durante la vigencia del acuerdo, que se harán acordes con la satisfacción de los créditos y el fortalecimiento patrimonial del empresario.
- Las reglas de administración, planeación y ejecución financiera y administrativa que debe observar el empresario.
- Las reglas para el pago de pasivos pensionales, en el caso de los empresarios que deban atenderlos.
- La regulación de los eventos de incumplimiento, la forma de remediarlos y las consecuencias de los mismos.

- La regulación referente a las autorizaciones que deba impartir el Comité de Vigilancia para que se lleven a cabo los actos del empresario correspondientes a la ejecución de contratos que recaigan sobre activos vinculados a la empresa celebrados dentro de los dieciocho (18) meses anteriores a la iniciación de la negociación del acuerdo y cuya finalidad se relacione directamente con el desarrollo de la empresa (fiducias, hipotecas, etc.) o permita a un acreedor del empresario separar activos o ingresos del riesgo crediticio del empresario.
- El consentimiento individual del respectivo acreedor a quien se hace una dación en pago, o el que capitaliza, así como el que convierte su crédito en bonos de riesgo. Según lo anterior, las daciones y capitalizaciones no pueden ser impuestas por la mayoría.

Durante el primer año de aplicación de la ley fueron admitidas al proceso de reestructuración 318 empresas; en 2001 se recibieron 283; en el año 2002, se admitieron 189; y en el 2003, 124 firmas; observándose una significativa disminución del 34.39%, al comparar el último período con el año 2002.

Al hacer un balance de la aplicación de la ley, la Superintendencia de Sociedades, señaló que de las 914 empresas que se acogieron a la Ley 550 desde el 31 de diciembre de 1999 hasta diciembre de 2003, 665 se salvaron de ser cerradas, es decir un 80% del total. De las 914 empresas que acudieron a la Ley 550 el mayor número pertenece al comercio, con 148 firmas; seguido por el sector de la construcción de obras residenciales y civiles con 75 empresas. El 70% de las 914 empresas se encuentran radicadas en cuatro regiones del país: en Bogotá están 326, en Antioquia 158, en el Valle del Cauca 115 y en el Atlántico 43.

4.10.3 LEY 1116 DE 2006

El Congreso de Colombia decretó prorrogar la vigencia de la Ley 550 de diciembre 30 de 1999 por el término de dos (2) años adicionales, contados a partir del primero (1º) de Enero de 2005. En desarrollo de los artículos 334 y 335 de la Constitución Política ha servido de marco legal para propiciar y facilitar acuerdos de reactivación empresarial, tanto a empresas de carácter público o privado, como a la normalización y reestructuración de los Entes Territoriales en función del desarrollo armónico de las regiones del país. Al final del período de vigencia de la Ley 550, ésta sería reemplazada por un régimen definitivo: la Ley 1116 de 2006.

La finalidad del régimen de insolvencia, Ley 1116 de 2006, tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa viable como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de procesos de reorganización y de liquidación judicial.

El proyecto de ley que desembocó en la expedición de la Ley 1116 de 2006, recogió la experiencia de los años de vigencia tanto de la Ley 222 de 1995, como de la Ley 550 de 1999. Recogió asimismo las opiniones de los diferentes sectores interesados en el tema e incluyó por primera vez el tratamiento de la insolvencia transfronteriza

4.10.4 DEFINICIÓN DE RÉGIMEN DE INSOLVENCIA

Cuando un deudor se ve en la imposibilidad de pagar sus deudas y cumplir sus obligaciones cuando vencen los plazos, la mayoría de los ordenamientos jurídicos prevén mecanismos legales para satisfacer colectivamente las reclamaciones pendientes afectando a su pago todos los bienes del deudor.

Son muchos y muy diversos los intereses que tienen que atender esos mecanismos. En primer lugar, los de las partes afectadas por el procedimiento, entre ellas el deudor, los propietarios y los administradores de la empresa de éste, los acreedores que estén respaldados por garantías de diverso grado (incluidas las administraciones tributarias y otros acreedores públicos), los empleados, los garantes de la deuda y los proveedores de bienes y servicios, así como las instituciones jurídicas, comerciales y sociales que tienen interés en la implementación del régimen de insolvencia.

En general, estos mecanismos no sólo deben compaginar los distintos intereses de las partes directamente interesadas, sino también conjugar esos intereses con las consideraciones sociales, políticas y formativas pertinentes que repercuten en los objetivos económicos y jurídicos del procedimiento de insolvencia (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, n.d, 11).

4.10.5 RAZONES DEL PROCEDIMIENTO DE REORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Como proceso, la reorganización empresarial está destinada a salvar a un deudor, que puede tratarse de una empresa, una persona natural comerciante o un patrimonio autónomo afecto a la realización de actividades empresariales. El salvamento se realiza a través del acuerdo que se celebre entre acreedores internos y externos, con las mayorías estipuladas en la Ley, para pagar las acreencias vigentes al momento de la apertura del proceso.

En este orden de ideas, se utiliza el término “reorganización” en sentido amplio, para referirse a los procedimientos cuya finalidad básica sea la de permitir al deudor superar sus dificultades financieras y reanudar o continuar el funcionamiento de sus operaciones comerciales normales, aún cuando en algunos

casos pueda incluir la reducción de la capacidad de la empresa, su venta como negocio en marcha a otra empresa y, de no lograrlo, extinguirse a través de un procedimiento de adjudicación o en caso de incumplimiento del acuerdo celebrado, dar lugar a la apertura de un procedimiento de liquidación judicial (Superintendencia de Sociedades).

4.10.6 CAMBIOS POSITIVOS CON LA EXPEDICIÓN DE LA NUEVA LEY 1116 DE 2006 RESPECTO A LA LEY 550 DE 1999.

En nuestra opinión, las principales mejoras de la Ley 1116 con respecto a la Ley 550 son:

- Mayor exigencia al deudor en materia de definir un plan de recuperación de la empresa, para permitirle el acceso al proceso.
- Obligatoriedad de estar al día en los pasivos fiscales y pensionales para acceder al proceso.
- Los pasivos fiscales (DIAN, entre otros), pierden algunos privilegios que gozaban en el nivel de acreencias.
- Cambia el concepto de enfrentamiento dual: deudor vs. acreedores. Ahora todos son acreedores (externos e internos) que se conjugan alrededor de la unidad productiva, y de su salvamento.
- Temporalidad de la Ley 550 de 1999 VS. legislación actual con vocación de permanencia: la vigencia de la Ley 550 de 1999 era de cinco años y fue prorrogada por dos años más. Su expedición obedeció a un momento de

coyuntura económica (crisis). La vigencia de la Ley 1116 de 2006 es indefinida.

- Falta de medidas de protección sobre los bienes: en el caso de la Ley 550 de 1999, durante la negociación del acuerdo había restricciones para la enajenación de bienes, pero no era posible decretar medidas cautelares, las cuales sí pueden ser adoptadas en el proceso de reorganización.
- La Ley 550 preveía un proceso para cada objeción, mientras que en caso de la Ley 1116 las objeciones a los créditos se resuelven todas en una audiencia prevista para el efecto.
- Sistemas con naturaleza diferente (Acuerdo de Reestructuración. – Liquidación Obligatoria.): el acuerdo de reestructuración no era un proceso judicial, el proceso de reorganización sí lo es.
- Liquidación obligatoria larga e inoperante. Los términos para el agotamiento de las etapas en la liquidación judicial son más breves y el procedimiento garantiza que tales términos se cumplirán.
- Exigencia al deudor en materia de definir un plan de recuperación de la empresa, para permitirle el acceso al proceso.

5. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 MÉTODO O ENFOQUE DEL ESTUDIO.

Dada la naturaleza de aquello que pretende conocerse del “objeto”, es decir, las estrategias administrativas que las tres unidades en cuestión comprometieron en sus respectivos procesos de negociación; dados también los objetivos que el estudio aspira a lograr, al igual que el “alcance” de la investigación, el enfoque bajo el que se adelanta este trabajo no puede ser sino de carácter cualitativo. En modo alguno se aspira a extender los resultados obtenidos a otros casos o situaciones semejantes. De tal modo que sólo tienen sentido para las unidades estudiadas, aunque no obsta ello para que otros investigadores y/o estudiosos puedan apreciar la especificidad de los “casos”.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

Mirado el trabajo a la luz de los objetivos que los investigadores se han trazado, es claro que se trata de un estudio descriptivo bajo la modalidad de estudio de caso múltiple encapsulado. Ello, además, porque este tipo de estudios asume que la racionalidad de las tareas administrativas es una racionalidad práctica que utiliza instrumentos técnicos y estima con prudencia su validez y factibilidad, teniendo en mente las circunstancias culturales e históricas concretas y, sobre todo, la personalidad de quienes componen la firma. De allí que el método del caso aparezca como un procedimiento extremadamente apropiado para su enseñanza (Crespo, n.d. 9).

Esta investigación será de tipo “estudio de casos” (casos múltiples) y tiene como propósito identificar las estrategias administrativas en el proceso de negociación que usaron DIQUIM C & V LTDA., MASAL LTDA. Y SUPERMERCADO

MERCOOP S.A. cuando se acogieron a la Ley 550 de 1999 y que les permitió salir avante de éste proceso, ya que fueron las tres únicas empresas comercializadoras que firmaron y tuvieron éxito del total de las 36 localizadas en Medellín las que, a su vez, fueron solo una parte del gran total de 663 empresas en todo el país. Es este hecho precisamente el que las convierte en caso múltiple, así haya entre una y otra muchas diferencias.

Por lo dicho, las conclusiones obtenidas en esta investigación sólo valdrán para los casos identificados. Y queda claro, además, que se trata de un diseño de investigación no experimental.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.3.1 POBLACIÓN

La población de la investigación son las 36 pequeñas empresas comercializadoras de Medellín que se acogieron a la ley 550 de 1999 y que al segundo semestre de 2008 se encontraban firmadas y en ejecución.

5.3.2 MARCO MUESTRAL

La Superintendencia de Sociedades emite el informe de las empresas que se acogieron a la Ley 550 de 1999 y la Ley 1116 de 2006.

5.3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se identificaron únicamente tres empresas de la ciudad de Medellín que cumplían con las características de pequeñas empresas comercializadoras que se acogieron a la ley 550 de 1999 y que al segundo semestre de 2008 se encuentran

firmadas y en ejecución. Por ende, se estudia el caso de tres empresas: Diquim C & V Ltda., Masal Ltda. y Supermercado Mercoop SA.

5.3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

La investigación, como se ha dicho, aspira a conocer las estrategias que en cada caso específico fueron empleadas en sus respectivos procesos de negociación para lograr el éxito en los mismos.

5.4 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

5.4.1 FUENTES

5.4.1.1 FUENTES PRIMARIAS

Acudimos a tres Fuentes primarias de información: entrevistas, informes administrativos y financieros que reposan en cada uno de las carpetas que se encuentran en la Superintendencia de Sociedades de la ciudad de Medellín y Certificados de Existencia y Representación Legal de las empresas

Tabla 1 Casos Elegidos de Empresas en Ley 550 de 1999 y personajes a entrevistar

Empresa	Promotor	Gerente	Contador
Masal Limitada	Álvaro Mauricio Isaza Upegui	Sammy Yanovich Farbiarz	Mauricio Eladio Sierra Burgos
Supermercado Mercoop S.A.	Darío Álvarez Gutiérrez	Inés Ofelia Cardona Foronda	Sandra Viviana Guerra Cardona
Derivados Químicos C & V Ltda.	David Humberto López Ospina	Miguel Ángel Carmona Vélez	Joaquín Emilio Gómez Navarro

Fuente: Elaboración de los autores

5.4.1.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son: el libro Imágenes de las Organización de Gareth Morgan, los artículos y libros de Fisher, Ury y Patton, teoría de restricciones, documentos que contienen la Ley 550 de 1999 y la Ley 1116 de 2006, Tesis de abogados sobre el tema de Ley 550 de 1999 y el informe de la Cámara de Comercio de Medellín sobre la Ley de Reestructuración.

5.4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.4.2.1 PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

¿Puede Usted describir el o los conflictos que debieron resolver durante el proceso de negociación?

¿Con quién o con quiénes fue más intenso el conflicto?

¿Cuál(es) fue (ron) el (los) momento(s) críticos de la negociación?

¿Cómo lograron superar dicho(s) momento(s)?

¿Qué medios, mecanismos o estrategias emplearon en cada caso con cada uno de los actores del conflicto?

Si otra u otras empresas se vieran envueltas en una situación parecida, ¿cuál podría ser la recomendación que Uds. con su experiencia exitosa le harían? ¿Qué les sugerirían que evitaran?

¿Qué se negoció? ¿qué se cedió? ¿Hubo contacto previo para evaluar las alternativas de los intereses?

La de Ustedes parece haber sido una negociación del tipo gana-gana. ¿Qué ganaron Ustedes como empresa?

¿Qué ganaron los otros actores del conflicto?

6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Son Cuatro Categorías de Análisis de los casos múltiples:

1. Estrategias
2. Perfiles/negociadores
3. Entorno / Condición / Situación de la empresa
4. Procesos (Contables- Conflictos- Negociación- Relaciones Públicas)

Tabla 1 Matriz para categorización

No.	Categoría	Soporte textual: Resultado de entrevistas	Interpretación
1	Estrategias	<p>Bueno, las estrategias son de distinto tipo. Voy a hablar antes que lo primero es refinanciar en el más largo plazo los pasivos que tienen. Eso es lo primero que todos buscan: estoy muy endeudado, no estoy pudiendo pagar las obligaciones mes a mes con el flujo de caja normal de la organización, entonces lo que tengo es que ampliar mis pasivos a un plazo de 5, 8, 15, 20 años, que me permita aligerar la carga aumentando el flujo de caja. (Dr. Darío Álvarez Gutiérrez. Promotor de Supermercado Mercoop S.A.)</p> <p>Tasa del 24,68% anual con saldo de capital. Período de gracia, sin pagar intereses, hasta el 28 de febrero. Pago de intereses junto con abono de capital, pagos de 24 cuotas iguales mensuales consecutivas de \$4 millones cada una. El 1 de marzo de 2007, eso sería hasta el 1 de marzo del 2009. Álvaro Mauricio Isaza Upegui Promotor Masal Ltda.</p> <p>“vamos a realizar una estrategia de financiación: un cinturón”. Cogí con los acreedores, los principales acreedores y vamos a buscar con quién hacemos el propósito de nosotros, y vámonos a trabajar y entonces me encontré con esto. Tenía: ya con la Seguridad Social debía \$69 millones, instituciones financieras, que era las que había pagado el hijo, poseía con las financieras \$297 y las había dejado en \$195; eran 281 acreedores, era mucha gente, pero a mucha</p>	<p>Esta estrategia es la más conocida. Es como decir, los problemas de la firma son de dinero y la forma más antigua para resolver el problema es el alargar los plazos para cubrir las deudas. En el fondo también se está diciendo que el más racional de los acuerdos debe ser el de la tolerancia. Las empresas buscan apalancamiento a largo plazo vía proveedores, sujetas a las restricciones dadas por la ley; aplicando el TOC desde el pensamiento de ¿qué cambiar?, ¿hacia dónde cambiar? Y ¿cómo causar ese cambio?</p> <p>Una de las principales herramientas financieras que tienen las organizaciones es la negociación efectiva de tasas de interés bajas con relación al mercado, lo cual ayuda a mejorar el EVA de la empresa que es en última instancia un argumento válido para un administrador argumentar su gestión ante los dueños de la empresa; y más aun si se toma en cuenta la situación coyuntural en que se encuentra la organización dado su entorno y adaptándose a su situación de empresa en crisis.</p> <p>Las empresas buscan como estrategia defensiva, más conocida como “Reducción” la disminución de sus</p>

	<p>gente, pero mucha gente que nunca apareció: eran chiquiticos, regaditos, que el de la leche, que el de la harina, que el del queso... Entonces no había uno que fuera grande, por eso el sector financiero tenía el 57% del acuerdo. Y ya el hijo le había ayudado Álvaro Mauricio Isaza Upegui Promotor Masal Ltda.</p> <p>La segunda estrategia que generalmente (hacen), es: Hombre, si estaba mal administrada, mal manejada, alta en gastos, es contratar, poner una administración muy delgada, muy austera con muy buen manejo del efectivo, de los ingresos y con una reducción de los costos de funcionamiento. (Dr. Darío Álvarez Gutiérrez. Promotor de Supermercado Mercoop S.A.)</p> <p>Tercera estrategia que se ha utilizado mucho es vender activos no productivos o no afines con el negocio para empezar a disminuir los pasivos del acuerdo de reestructuración (Dr. Darío Álvarez Gutiérrez. Promotor de Supermercado Mercoop S.A.)</p> <p>Otra estrategia que de pronto no es muy aceptada y ha sido usada en mi experiencia personal dentro de esta y otras empresas donde he sido promotor y otras compañías donde a uno lo llaman como asesor para que opine al respecto es capitalizarlas. Y qué se puede capitalizar, se puede capitalizar pasivos. Dr. Darío Álvarez Gutiérrez (DAG) Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Es una administración mucho más técnica, mucho más razonable, con quienes se pueden debatir los temas. De pronto es una administración que está jugándole a un futuro porque ellos tienen inversiones en otros sectores afines. Dr. Darío Álvarez Gutiérrez (DAG) Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Y esa no ha sido positiva en este caso. ¿Qué ha salvado por el momento el proceso? Que los inversionistas o accionistas nuevos han hecho una capitalización, ahora sí, porque son nuevos y llegaron con otra visión y no los que dieron a luz con este negocio, sino los que llegaron y lo hacen por unos objetivos de largo plazo, lo que nosotros, como Comité de vigilancia y promotor hemos visto. . Dr. Darío Álvarez Gutiérrez (DAG) Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Bueno, a ver más o menos trato de delinear qué pasó entonces con esos proveedores. Ellos habían tenido con nosotros una relación larga.</p>	<p>costos y/o gastos buscando productividad desde el uso racional de los recursos (eficiencia) y la eficacia en el mercado.</p> <p>Según la experiencia de las tres compañías se busco negociar con los acreedores con mayor participación en la deuda y con mayor voluntad de salvar la empresa ya que esto facilitaría la aprobación del acuerdo; así como lo estipula la escuela de aprendizaje de Mitzberg "Por experiencia".</p> <p>Los entrevistados manifestaron que una de las mejores opciones dentro del proceso de negociación era realizar un cambio de visión gerencial que les permitiera: Un adelgazamiento financiero desde los costos, una reestructuración de cargos y funciones, una planificación de inversiones que lograra un mejoramiento de los flujos de caja de las empresas y una administración proactiva y con prospectiva que permitiera una capitalización sujeta a la situación futura "La empresa y el negocios son buenos a largo plazo" Esto esta soportado en la teoría de las "5 P" de Henry Mitzberg.</p> <p>Una adecuada depuración de los activos de la compañía permite que ésta funcione exactamente con los activos que realmente generan rentabilidad llevándola a una situación en continuo mejoramiento de su situación financiera. Se aplica la teoría de Burns y Stalker con relación a "Dado los cambios continuos su estructura debe ser flexible y adaptable al ambiente".</p> <p>Otra de las estrategias planteada y llevada a cabo fue la del llamado "Lobby – Relaciones Públicas" que involucra dialogo abierto y sincero generando la confianza necesaria para el proceso de negociación y mostrar así una nueva dinámica de la organización en su estructura más no financieramente.</p> <p>Como las organizaciones son seres vivos que nacen y evolucionan, que son dirigidas por personas; se da una correlación de amistad que la mayoría de las veces se refleja en un apoyo para la agilización del proceso. Dentro de las relaciones públicas que manejan las organizaciones se da el manejo "Personal" para la satisfacción</p>
--	---	---

	<p>Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda. Los proveedores en general fueron relativamente fáciles porque eran relativamente pequeños. Como te digo, teníamos uno que era el 70% pero todavía teníamos muy buena relación con ese proveedor a través del tiempo, con su gerente, con sus gerentes de ventas, con toda su gente. Entonces me conocían de tiempo atrás. Y yo creo que eso fue lo que movió a que ellos presionaran a la compañía de seguros para que entraran a la ley. Creo que fue más ese asunto de tipo personal, la relación de tipo personal que había con su gerente y con sus gerentes de ventas, que hizo que ellos decidieran entonces al fin apoyarnos Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda. la estrategia no fue soportada en los flujos de caja ni de proyectos futuros, ni nada de esas cosas, sino más bien mirando los antecedentes que teníamos de la compañía y los movimientos que teníamos durante tantos años. Entonces se suponía que de seguir la solución con la que veníamos en los años anteriores, nosotros a partir de ese momento íbamos a resurgir con ese tipo de combustible, Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda</p> <p>Y yo creo que yo llegué pues a Masal, porque Samy Janovich tuvo una corazonada. Haber: Él me llamó, yo estuve aquí pues y nos reunimos los dos... Eso fue un experimento para... de unos asesores, relacionada con la empresa de un hermano mío (...), entonces empecé. Yo inclusive aquí les puedo dar testimonio de esto... Álvaro Mauricio Isaza Upegui Promotor Masal Ltda.</p> <p>Bueno, no fue soportada en los flujos de caja ni de proyectos futuros, ni nada de esas cosas, sino más bien mirando los antecedentes que teníamos de la compañía y los movimientos que teníamos durante tantos años. Entonces se suponía que de seguir la solución con la que veníamos en los años anteriores, nosotros a partir de ese momento íbamos a resurgir con ese tipo de combustible, pero no tuvimos combustible para salir Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V</p>	<p>de intereses recíprocos, de amistad y de empresa.</p> <p>Para estas empresas no fue esencial llevar una contabilidad al día, pero sí el conocimiento financiero, "Empírico" de su situación, lo que coayudó a la configuración de la crisis interna que a su vez se sustentaba en la crisis externa de la economía.</p> <p>Las empresas consideran importante su relación histórica con los proveedores para reducir o amortiguar el conflicto de intereses personales, económicos y financieros ante la desconfianza de los externos de la Cía. Y teóricamente se soporta en S. Robbins y en K. Girard S.J. Koch cuando enuncian: "Dos de las etapas que sirven de base para analizar cada controversia, buscando posibilidades de solución son: a. Los orígenes o protagonistas. b. Las causas o las fuentes".</p>
--	---	---

	<p>Ltda.</p> <p>No recibir clientes mala paga, se redujo inventarios, se cambió de bodega. Vendimos todos los muebles, los enseres. Luego empezamos a revisar la cartera, cuánto nos debían, quién nos debía y empezamos a apretar más la cartera de nosotros. Empezamos a tener la política de que no dábamos crédito sino que pague primero y después despachamos. El salario del personal de nosotros se bajó. Unos estaban por el salario mínimo, otros estaban medio tiempo Ex gerente Diqim C & V Ltda. Juan Santiago Calle</p> <p>Reasignación de algunos activos, reubicación de la compañía, hubo también un impacto en la parte de trabajadores, inventarios cero Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Las laborales se pagaron a los dos meses siguientes. Bueno, una de las primeras estrategias fue recorte de personal. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Y era una variable que nosotros nunca llegamos a pensar en el proceso. Qué es lo que decían la Superintendencia y el Promotor: el flujo de caja, cómo le van a pagar, cuánto tiene. Entonces cuadramos unos años de gracia para poder movernos así. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Un prepago de la deuda vía un mayor pago en cada compra Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda. Más por relación de confianza. Él nunca pidió un flujo de caja. Ex gerente Derivaos Químicos C & V Ltda. Juan Santiago Calle P.</p> <p>Uno podría decir que una buena trayectoria de la compañía en el mercado ayudó en el proceso de negociación con los “pequeños Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Recurrir a que tenía garantías reales con el cliente, de la acción que existía también durante tanto tiempo y las cifras con las que nosotros traíamos la compañía, o sea, antes de eso hubo un buen manejo, pues si le puedo mostrar un buen manejo de la compañía antes de la crisis, de una u otra manera respaldaba también que yo me he manejado bien, (y denme el apoyo solicitado). Y como nosotros, pusimos las cartas sobre la mesa, entonces contamos cuál era la problemática que traíamos: pasó esto, pasó aquello, pasó lo otro</p>	<p>La empresa empieza un plan de cambio en su estrategia de ventas y financiera; permitiéndole un flujo de caja real y efectivo que facilito la reducción de cartera incobrable (Estrategia defensiva “Recuperación”). También opero la estrategia defensiva de desinversión la cual consiste en “cerrar o vender parte de su operación para centrarse en las tareas básicas de su misión”.</p> <p>Las opiniones de los promotores no se tomaron en cuenta ya que estaban ligadas estrictamente a la ley y no a la situación de la empresa. Por lo tanto se entregaban flujos de caja para cumplir los requisitos mínimos de ley 550/99. Los gerentes buscando formas de apalancamiento jugaron con una negociación de buscar periodos de gracia superiores a un año y máximo de tres.</p> <p>Fue importante el hecho de realizar pagos anticipados “Prepagos” de la deuda porque esto ayudo a generar confianza entre los acreedores lo que se expreso en un otorgamiento de nuevos créditos facilitando así el desarrollo del objeto social de la empresa en forma continua y positiva.</p>
--	--	---

	<p>Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Con cada proveedor conversábamos. Fuimos demasiado transparentes. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Hay quien que llegó pues, dentro del proceso de negociación, ¿en qué términos se negoció? Como te digo, fue en términos que favorecían mucho a los acreedores de todos los tipos, pues, proveedores... Todos. Porque se previó que para los proveedores que nos colaboraran iba a haber prepagos de las deudas vía un porcentaje adicional en cada compra. Que eso por ejemplo, nos permitió, a un proveedor pagarle como en dos años o en tres. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>se negoció porque se puso tope a los intereses, porque estuvimos mirando cifras y viendo entonces cuánto podíamos de pronto pagar y hasta dónde podíamos llegar y eso sí lo apoyamos un poquito en las cifras, o sea ese tipo de cosas, de qué íbamos a dar y lo apoyamos un poquito en las cifras: qué porcentaje íbamos a negociar, ¿no? porque por ejemplo los acreedores decían: “no, entonces – mejor dicho, Interquim – no, danos el 10%”. Fue muy difícil lograr darle ese poco a Interquim Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Todos los contactos fueron por fuera. Nosotros, no sé cuántas reuniones hubo oficiales... Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Pero en la Ley 550 había unas posibilidades de pagar en términos diferentes a los tributarios: en plazo y ejecución, siempre y cuanto pues, a algunos acreedores les pagara cumplidamente Álvaro Mauricio Isaza Upegui Promotor Masal Ltda.</p> <p>Y si se trata de soluciones como las que les dije: cambiemos el representante legal que es clave, cambiemos el revisor fiscal que es muy importante. Entonces solamente cuando un comité de vigilancia en dos o tres sesiones está haciendo recomendaciones a la administración que no cumple y no está pagando, ahí si van ante el promotor Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S. A</p>	<p>La transparencia como estrategia de negociación desarrolla en los acreedores un ambiente amigable que produce una contracción del conflicto buscando la mejor solución para ambas partes.</p> <p>La informalidad permite romper la estructura burocrática organizacional en las negociaciones y facilita llegar a acuerdos proactivos y por principios para ambas partes. Lo anterior se puede argumentar desde lo expresado por Simmel cuando dice que “Las personas son libres... pero son parte del proceso de socialización”</p> <p>Derivados Químicos se apoyo en la estrategia financiera de prepago de deuda y estructuro desde allí la política de realizar abonos sucesivos en cada compra por un máximo del 5% de la nueva compra; lo cual le permitió que le otorgaran nuevos créditos con nuevas condiciones y así obtener mercancía para desarrollar su actividad económica.</p>
--	--	--

			<p>La ley 550/99 facilita a las empresas el pago de sus impuestos con plazos diferentes a los estipulados por las disposiciones legales, pero sin negociar ni capital ni intereses, solo se negocia tiempo.</p> <p>Para afrontar una situación de crisis, es fundamental contar con el apoyo de la dirección.</p> <p>Los responsables de la empresa deben comprender las amenazas que supone llevar a cabo una mala gestión de la comunicación en un momento de crisis y deben comprometerse a preparar estrategias de respuesta ante una situación difícil. A pesar de que en la mayoría de las ocasiones la comunicación de crisis se plantea para minimizar los efectos negativos o reposicionar la marca, una crisis bien gestionada a nivel de comunicación puede llegar incluso a fortalecerla.</p>
2	Perfiles y estilos de negociadores.	<p>Tenemos un grupo de promotores inscritos, como un currículum que permita identificar el personal que ha de ayudar a la estructuración de una compañía, ha creado esta nómina de promotores que están en Bogotá (Darío Álvarez Gutiérrez)</p> <p>No fue sino diálogo, Sí, lobby, pero un lobby... Pero sigo insistiendo, porque queríamos sacar adelante la empresa y porque sabíamos que la empresa. Cierre la chequera. Cierre la chequera sin tener miedo a la inversión. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>uno en los procesos de negociación siempre mira el negociador con el que está y conoce también su trayectoria. Interquim ha sido una empresa que ha buscado, como el gerente (...) un trayecto relativamente sencillo Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Yo estoy inscrito en la lista de promotores de Superintendencia de Sociedades. Mis hijos... Dos se dedican a ser promotores. Empecé acá desde que eran pequeños, desde Coltejer y yo a la edad en la que estaba se formó Masal. Yo empecé de cargador... Si no lo ven a uno como un tercero, ya tú te le apuntas. Me tocó</p>	<p>Los promotores son designados por ley y obedecen a unas directrices dictadas por la Superintendencia de sociedades y estos buscan estudiar la empresa, proponer estrategias, negociar, firmar el acuerdo y realizar el control al cumplimiento de este.</p> <p>Los perfiles de los promotores están definidos por la Superintendencia de sociedades y deben cumplir a cabalidad los requerimientos estipulados por ella.</p> <p>Uno de los tips de los negociadores se enfoca en investigar, indagar las características de la contraparte tratando de conocer: ¿cómo negocia?, ¿qué cede?, ¿negocia por principios o por posiciones?, ¿propositivo o impositivo?, estilo de personalidad, su trayectoria profesional y si tiene o no poder de decisión.</p> <p>Hay que poner a negociar por parte de la empresa a alguien que le duela y le importe la organización y generalmente son los dueños y/o una persona cercana a la familia.</p>

	<p>hasta resolverles un problema matrimonial. ¿Esas son las desventajas de qué? Hombre, muy de los dirigentes empíricos. Un tipo yo creo que con un... Un panadero, ¿pero administrador? ¿Qué hubo pues? ¿Qué es lo que pasa con la empresa? Es decir, es que tenía muy buena voluntad el hombre, pero para entrar a Administración... (Álvaro Mauricio Isaza Upegui)</p> <p>Nos mandan un abogado; los abogados, como promotor, lo único que le interesa es pelear. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>No es un abogado. No es un abogado porque es que un abogado... Francamente cuando uno ve un abogado sabe que está metido en la grande, en cambio uno muchas veces confía en el contador y el contador aunque sabe mucho de leyes, le ayuda a aplicarlas. O un administrador, yo creo que tiene más poder de negociación. Y yo no digo que el promotor como tal, porque el promotor, aunque tiene una capacidad de negociación grande y todo lo demás, él va allá es por temporaditas. Entonces casi que uno tiene que prepararse Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>El promotor algunas veces asistía como invitado, por ley. (...) Es que los promotores yo no sé si todos son iguales a los que hay aquí, pero el de aquí fue muy querido como persona pero eso no contribuye a la posibilidad de que la compañía se salve, porque es un tercero que no conoce la compañía en absoluto Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>No es un promotor, simplemente es una persona muy querida que por ley hay que tenerla ahí y hay que pagarle. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>La reducción fue bastante poca. Es una empresa donde los empresarios eran todos: manejaban la caja, manejaban las compras con una utilidad de ventas de menor influencia en la organización y sobre todo manejaban todos los planes promocionales a su antojo, pues eran unos empresarios empíricos. De pronto sí eran atrevidos para tranquilamente hacer una campaña un sábado o un domingo en un supermercado aquí o en otro y llevar unos payasos y hacer una carpa e idear unas presentaciones, tratando de impulsar el volumen de sus ventas que básicamente ese</p>	<p>Las empresas Masal y Supermercado Mercoopl además de presentar dificultades financieras tenían un serio problema, sus administradores eran totalmente empíricos en cuanto a la gestión administrativa empresarial, por lo tanto no fueron capaces de detectar su situación hasta que no estaba ya muy avanzado, cuando la empresa iba en declive financiero. Sujeto a la teoría de Morgan con su metáfora burocrática</p> <p>Se presenta un conflicto de intereses entre los Administradores, los Contadores y los Promotores (abogados) ya que los Promotores se dedican a dar cumplimiento estricto a la ley y dejan por fuera el pensamiento estratégico que a la larga es el que realmente ayuda a salvar la empresa. Otra situación que se presenta con los Promotores es que casi no están en la empresa, por lo tanto tienden a desconocer detalles de la empresa, del entorno y de los acreedores, lo que no les ayuda a realizar una buena gestión. Lo que genera un nuevo conflicto como lo dice Stephen Robbins "...las personales, las derivadas de la comunicación y las estructurales".</p> <p>Los promotores son asignados por la Superintendencia de sociedades y es ella quien determina el valor de los honorarios mensuales a pagarle, haga o no haga nada; lo que se traduce en un nuevo gasto para una empresa en dificultades financieras.</p> <p>Darío Álvarez Gutiérrez, da a entender, cuando se refiere a los promotores, que se trata de personas competentes, de amplio reconocimiento.</p> <p>Álvaro Mauricio Isaza U. goza de reconocimiento. Posee experiencia; es conocedor de la firma al punto que</p>
--	--	---

	<p>era el objetivo. Pero de pronto también en esas campañas de marketing eran a veces... Dr. Darío Álvarez Gutiérrez (DAG) Promotor de Supermercado Mercoop S.A.</p> <p>Nosotros tuvimos una característica muy especial para ingresar a la ley 550 y es que nosotros no entramos a la ley 550 precisamente por un problema de no viabilidad de la empresa en su momento, sino que entramos a ley 550 por un desfaldo de la compañía y una desavenencia de los socios de ese entonces. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Pero estas leyes de reestructuración, yo creo que debería ser la Superintendencia (ruido de alarma de carro) porque los empresarios sean muy golpeados de opinión, como dije, casi cerrados, y lo más grave para mí es que los mismos acreedores son indiferentes, no quieren meterse de lleno en el proceso de seguimiento y de acompañamiento de la empresa en Ley 550, para ser mucho más eficientes en este proceso. Dr. Darío Álvarez Gutiérrez (DAG) Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Sí. Inclusive, fueron propuestas, pero los acreedores no quieren vincularse con esos temas Dr. Darío Álvarez Gutiérrez (DAG) Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Que aunque le doliera, no tiene ni idea, porque es que nosotros estamos hablando de una compañía de comercialización de productos químicos y el promotor es un abogado. Entonces lo traje aquí y el hombre estaba como un pez fuera del agua. Es que el se dignó a auditar que cumpliéramos las fechas límite de la ley. Y aquí de todas maneras, como persona nos ayudó en todo lo que había necesidad de apoyarnos y otras cosas, pero realmente no es un facilitador del proceso. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Yo lo digo porque teníamos un acreedor que tenía el 70%, pero ese acreedor tenía una cabeza que tenía principios éticos, morales muy definidos. Entonces esa cabeza presionó, porque esa cabeza fue la que al fin le dijo a los negociadores que eran todos unos gerentes (...) y les dijo: "vamos a apoyarlos". El gerente general de esa compañía dio la orden de que negociaran a los que estaban poniéndose</p>	<p>sabe el origen de los problemas que condujeron a la empresa a la crisis; sabe quiénes son los propietarios y cómo suelen comportarse.</p> <p>Se espera que el perfil de los negociadores no sean abogados sino administradores o contadores quienes conocen las organizaciones pero se apoyan en abogados que conocen las leyes. Los abogados frenan los procesos por ser cerrados o ligados a la Ley y en una negociación el perfil es una persona abierta, flexible y de actitud de salvar la empresa.</p> <p>Los abogados entorpecen los procesos de negociación.</p> <p>Personas diferentes deben ser tratadas de una manera diferente, sólo así es posible persuadirlas. Uno de los dones de un gran negociador consiste en comprender qué es necesario hacer para que la otra parte entienda el mensaje que se quiere transmitir.</p> <p>Los acreedores presentan un perfil duro al inicio de la negociación (negociación por posiciones), ya que ellos se sienten incómodos al verse forzados a negociar sus acreencias en forma abrupta cuando llega la carta de la Superintendencia de Sociedades.</p> <p>Para dirimir el conflicto con los promotores se requiere de un negociador, por parte de la empresa, muy flexible, capaz de ser informal según la circunstancia; capaz de reunirse con los delegados y/o acreedores con estados de ánimo alterados y ser exigente en las cláusulas del acuerdo visualizando la mejor opción para la empresa.</p> <p>Los negociadores de la empresa deben proceder formalmente en el cumplimiento de los compromisos y amistoso para generar climas de confianza y apertura, condición necesaria para identificar intereses comunes sobre los cuales acordar. Entre los acreedores es necesario identificar cuales tienen las mayores acreencias ya que son ellos los determinantes en la votación al momento de firmar el acuerdo; de ahí</p>
--	---	--

		<p>duros. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Una 1116 o una 550 o cualquier nombre que lo coloquen es una cachetada al proveedor. Entonces como es una cachetada del proveedor, podría uno pensar: "No, el recibió la cachetada y se quedó quieto". No. Y todas las empresas para alguna cosa tienen supervisor. Entonces, que haya demandas, que haya cartas, que entren todas estas cosas, hay que entender que eso, eso opera. Si eso no fuera así, cuando usted entre en una 1116, no requería tener una infraestructura administrativa buena para enfrentarla sino que usted simplemente mandaba la carta y decía "Mándeme un promotor" y a ver qué pasa. No, usted tiene que tener fuera del promotor, un administrador, ese administrador va a orientar al promotor porque el promotor no sabe dónde está parado, o sea, yo he hablado con la Doctora Echeverry, y ella dice: "No, vamos a tener que cambiar esto: que sean abogados". Falso de toda falsedad. Pues, con el perdón... No saben, es como si no conociera el mundo. ¿Por qué razón? Usted entra a una 1116, usted necesita el abogado, como asesor, no para que le pelee los problemas. Es que usted no toma pelea, usted entró a salvar una empresa, entonces requiere un contador, requiere un administrador. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p>	<p>que haya proveedores fuertes y débiles para la negociación.</p> <p>Para los administradores se presenta una doble situación: por un lado son personas con escasos conocimientos administrativos y por otro lado ellos deben informar al promotor sobre toda la situación problemática de la compañía y proponerle posibles salidas estratégicas de la crisis; lo cual se traduce en una inducción deficiente de ocho meses con sus consecuencias lógicas.</p> <p>Debe escuchar activamente para entender y comprender a la otra persona y, si existen diferencias, intentar negociarlas</p> <p>El mejor método, siempre, es aquel que se construye a medida de las fortalezas y debilidades del negociador. El método más eficaz es el que resulta suficientemente sistemático como para ahorrar tiempo, pero a la vez suficientemente flexible como para adaptarse al negociador y al entorno.</p> <p>Aunque en ocasiones no se puede hacer pública toda la información de la que se dispone es importante mantener una actitud colaboradora con los medios y los proveedores. No hacerlo puede provocar una opinión muy poco favorable y una mala predisposición hacia la empresa durante mucho tiempo, incluso mucho después de que la crisis haya acabado. Por otro lado, los proveedores pueden obtener información a través de otras fuentes, no siempre fidedignas.</p> <p>La actitud más inteligente consiste en descubrir si hay algún tipo de afinidad o punto en común que pueda ser explorado en primer lugar. También ayudaría mucho observar el grado de transparencia del mercado antes de hacer cualquier propuesta.</p>
3	Entorno /	Recurrir a que tenía garantías reales con el	Las tres empresas crearon una

<p>Condición / Situación de la empresa</p>	<p>cliente, de la acción que existía también durante tanto tiempo y las cifras con las que nosotros traíamos la compañía, o sea, antes de eso hubo un buen manejo, pues si le puedo mostrar un buen manejo de la compañía antes de la crisis, de una u otra manera respaldaba también que yo me he manejado bien, (y denme el apoyo solicitado). Y como nosotros, pusimos las cartas sobre la mesa, entonces contamos cuál era la problemática que traíamos: pasó esto, pasó aquello, pasó lo otro...</p> <p>Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Sí, uno en los procesos de negociación siempre mira el negociador con el que está y conoce también su trayectoria. Interquim ha sido una empresa que ha buscado, como el gerente (...) un trayecto relativamente sencillo. Yo (...) que yo y le dije muchos argumentos. Yo ya no me acordaba de eso, pero sí me acuerdo que le dije a... Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Si usted no quiere sus ingresos, ¿cuál es la promesa suya a los acreedores? Y con algunos acreedores: "si no nos van a pagar, entonces no son mis clientes". Y él estuvo casi decidido a liquidar. ¿Qué pasó? Es su negocio, con un flujo como sin mucha liquidez. Como se a él se le deterioró tanto porque habían cerrado cafeterías de Eafit y el Hospital ¡Acabémoslo! Él no pudo recuperar esos ingresos. Y Entonces en un momento dado, dio el brazo a torcer... "vamos a ver qué tal nos va antes de liquidar Álvaro Mauricio Isaza Upegui Promotor Masal Ltda.</p> <p>Ah, entonces la contabilidad está atrasada. El que responde por la contabilidad le va a decir, es que no tenemos plata para pagarle al Contador. Entonces es complicado Álvaro Mauricio Isaza Upegui Promotor Masal Ltda. Problemas a nivel de socios... muchos, muchos y graves, casi que al llegar a la violencia física. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>¿Quién se mete a 1116? Las mejores empresas de familias, las empresas que son rentables y de familia que no tienen una junta directiva buena Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Convendría que mi socio se fuera a trabajar a</p>	<p>trayectoria empresarial con sus clientes y proveedores que les facilitó el proceso de negociación.</p> <p>Los dueños tienden a gastar los bienes de la compañía por ser dueños yendo en contravía del principio de contabilidad generalmente aceptado de "Entidad o ente económico" que argumenta que la actividad económica es realizada por entidades independientes.</p> <p>Si la empresa está en crisis, los proveedores lo sabrán, con o sin el recurso de la compañía quienes definirán la magnitud del problema. Ellos pueden ser adversarios o aliados durante la crisis. De manera que una empresa que trata con los proveedores durante la crisis, tiene el control o por lo menos parte de él, sobre la información que los proveedores necesitan para informar del caso.</p> <p>Masal tenía dos clientes mayoritarios que al momento de no contar más con ellos se vio en dificultades financieras.</p> <p>La característica más relevante en su situación contable es que aunque tenían contador la contabilidad no estaba al día y los dueños no hicieron caso de algunas advertencias del área contable.</p> <p>El entorno contable de la empresa era tan grave que al momento de retomar la empresa no se sabía a ciencia cierta quienes eran los acreedores y cuanto era el monto de su acreencia. Se presentan dificultades con las juntas directivas de las empresas ya que estas se preocupan especialmente por los dividendos que van a recibir.</p> <p>Estas empresas tienen dificultades en la administración y representación legal cuando sus socios no realizan la delegación en forma explícita y real; generando conflictos de orden socio, empleado y/o representante legal.</p> <p>Los promotores visitan poco las</p>
--	--	---

	<p>otro lado y pongamos un gerente aquí como le pagaremos a usted". Entonces yo qué diría, que cuando sea el momento, tome la decisión inmediata, no deje de largo, porque es que usted ya la vio Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>El promotor algunas veces asistía como invitado, por ley. (...) Es que los promotores yo no sé si todos son iguales a los que hay aquí, pero el de aquí fue muy querido como persona pero eso no contribuye a la posibilidad de que la compañía se salve, porque es un tercero que no conoce la compañía en absoluto Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Para nosotros Interquim era la espina dorsal en su momento, si Interquim no nos vendían productos, cerremos; el era el 80% el 70% de nuestro negocio y el 30% era otras bobadas, y con ese 70% nosotros no hacíamos punto de equilibrio. Pero bueno, afortunadamente, con el promotor y la Súper, le obligaron a que tenía que seguir negociando con nosotros bajo unas condiciones malas para nosotros como Diquim Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Entonces uno, ya con una ley aprobada, ya con una ley vigente, ya lo que usted tenía que demostrar es que era viable, eso es un gran error que tiene esto, y lo tiene todavía. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Yo digo que el momento más crítico de la negociación no está allá. Fue cuando uno de los acreedores – acuérdense que uno tiene que conformar el 51% de los socios. Uno tiene claro cuáles no le dan: los bancos y si son españoles, ninguno vota a favor; por alguna razón que no entiendo, los bancos colombianos nunca votan a favor, que debieran entender que los errores son bancarios, o sea, ¿cómo puede ser posible que un banco le preste plata a una empresa sin hacer un análisis profundo de los estados financieros?, ¿es que no lo hacen!, ¿cómo puede ser posible que el comercio le fie más de lo que tiene atribuciones el gerente? Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Es más, se supone que hay una junta y esa junta se conformó aproximadamente también por proveedores. Había dos proveedores duros ahí, inclusive después de que salimos</p>	<p>compañías generando un conflicto adverso, al interior de la empresa, al no definir claramente los roles que en el proceso de negociación desempeñaran cada uno de los integrantes del equipo.</p> <p>Cuando una empresa tiene un acreedor que represente más del 51% del total de sus deudas y este se niegue a negociar, la ley lo obliga a negociar lo que puede facilitar la firma del acuerdo. Este es uno de los principios de la ley 550/99 enfocada a dialogar con sus acreedores antes de llegar al cierre de la compañía.</p> <p>Toda empresa que vaya a entrar en ley 550/99 o 1116/2007 debe demostrar que es viable financieramente a través de la nueva proyección de su flujo de caja con las posibles nuevas condiciones de pago de deudas.</p> <p>Estas tres empresas se endeudaron con los bancos y con los proveedores por encima de sus condiciones reales de pago. Al parecer ni los bancos ni los proveedores analizaron correctamente los estados financieros presentados.</p> <p>Para el Contador de Derivados Químicos es un error que los bancos y proveedores no analicen sus estados financieros correctamente y argumenta que por lo tanto ellos tienen responsabilidad por su situación financiera.</p> <p>La ley 550/99 determina que debe haber un comité de vigilancia, que no coadministra sino que hace sugerencias y vigila el cumplimiento del acuerdo, paralelo a la junta de socios que queda a la expectativa de las sugerencias y recomendaciones del comité ya que los socios se sienten temerosos de actuar por cuenta propia porque son vigilados, temen tomar decisiones sin la opinión de ellos.</p> <p>Derivados químicos es un negocio bueno en una mala empresa. No efectúan análisis de proyección de capital de trabajo necesario para el correcto funcionamiento del negocio que permita el crecimiento de la empresa.</p>
--	---	--

	<p>hubo uno que siguió ahí como dos meses más sin deberle. Entonces ellos, como nos miran desde la barrera, pienso que las juntas directivas funcionan, porque a uno como dueño le da miedo hacer bobadas que le tienen que poner la cara a otros Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>La empresa tenía los \$140 millones metidos allí en su patrimonio porque la empresa era absolutamente rentable, fue una empresa buenísima, sigue siendo una empresa buenísima. En este momento no ha salido más adelante porque no tienen capital de trabajo que eso fue lo que la Ley 1116, siempre dijo Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Usted no puede perder la visión de que está invirtiendo. Ese es el fundamento de la 1116. La 1116 o 550 cuando usted le dice: “Le doy ocho meses para que haga caja”, que ese es el sentido real de los ocho meses, “Le doy ocho meses para que haga caja porque a usted nadie le va a fiar... Pero no se gasté la plata pagando cosas administrativas. Haga un buen punto de equilibrio, razonable” Y usted está triste pero le toca pagar. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Vaya usted a un banco y el banco no le presta. Pero uno le dice: “Pero hombre, para eso salió la ley”. ¡No hay poder humano! ¡No hay poder humano! Y ese señor (el banco) es el que está ganando más plata ahora. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Yo critico mucho el Senado porque el Senado en Colombia poco sirve. Ahora último, queriendo mucho a Uribe – soy Uribista. No voy a votar por la tercera porque yo pienso que él debe que descansar. Y yo logré volver a la costa que cuando vamos me interrumpían. Pero no han hecho más que perder el tiempo: ¿cómo es posible...? o sea, si usted mira la 1116, si usted mira la 550, revisa sentado la norma completa y los decretos reglamentarios de la 550, todas esas 30 empresas hubieran salido adelante. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Uno podría decir que una buena trayectoria de la compañía en el mercado ayudó en el proceso de negociación con los “pequeños”. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Lo que pasa es que ese proceso era muy</p>	<p>Los ocho meses de plazo para la negociación son una oportunidad para que la empresa mejore su flujo de caja</p> <p>Los bancos no prestan dinero a empresas en procesos de ley 550/99 o 1116/2007 a pesar de que la ley otorga ese beneficio a una empresa que logre una negociación en los términos legales.</p> <p>La ley 550/99 y 1116/2207 son una oportunidad para que las empresas salgan de sus dificultades financieras pero su aplicación, en cabeza de la superintendencia de sociedades, no garantiza el cumplimiento de todo lo expresado en la ley.</p> <p>Para Derivados químicos fue determinante en su crisis el hecho que le impusieran una administración no calificada, por ser familiar de un socio mayoritario que generó al interior de la empresa conflictos agravados por intereses personales.</p> <p>Los problemas entre los intereses de los socios afecta la gestión de la organización como un proceso holístico, pero cada uno tiende a tirar para su lado, el que más le convenga. Las compañías ingresan a la 550/99 o 1116/2007 sujetas a ver como les va, sin conocer la ley y sus consecuencias; lo hacen más por recomendación de abogados y contadores amigos que por el propio saber sobre la ley.</p> <p>En las propuestas de negociación que buscan que los acreedores pasen a ser socios de la empresa se generan conflictos de índole cultural.</p> <p>Un flujo de caja deteriorado más la crisis financiera de sus clientes lo agrava más generando una cadena en cascada de incumplimientos en los pagos de los actos comerciales propios de la empresa.</p> <p>Lo destacable es que cualquier entorno, aunque resulte ríspido e inflexible, ofrece oportunidades de negociación a quien pueda percibir que su contraparte también tiene fortalezas y debilidades y que</p>
--	--	---

		<p>traumático, porque dentro de la compañía quedamos dos socios: un socio mayoritario que era de ochenta y pico de años, sin ningún conocimiento de la compañía, que había heredado la compañía por seis meses antes, por muerte de su hijo que era el socio; entonces, todo fue un problema. Ellos inclusive acrecentaron las debilidades y la crisis de la compañía, con su entrada, porque primero pusieron como gerente a otro hijo de ellos; esta persona se comportó igual de mal que el anterior, entonces lo único que hizo fue hacerle más huecos a la compañía y sino, buscar problemas Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>En ambas situaciones, mi percepción personal es que el empresario antioqueño es muy cerrado; en el empresario antioqueño yo escucho respuestas como “Yo con mi padre, o yo con mis hijos Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A. Tuvimos mayores dificultades con el más grande de los proveedores, el que era prácticamente nuestro 50% para decirlo así (Habíamos llegado ya al 70% de las ventas). Nosotros dependimos mucho de ese proveedor en nuestro nacimiento Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Claro, uno hace la proyección y uno le dice: “Usted, yo le garantizo que en un año va a tener una crisis la verraca porque no va a tener para pagar porque no va a tener flujos de caja”. Empezamos a hacer unos flujos de caja complicados a partir de ahí y entonces a partir de ahí uno llegaba y se sopesaba. Veá, yo creo Juan que en una empresa, si yo le aseguro -que es donde venía – hace ocho meses, me dicen: “vamos a tener problemas, si esto sigue así. Dr. Joaquín E Gómez Navarro Contador de Diquim Ltda.</p>	<p>visualiza al tema de negociación de un modo diferente, pero con una lógica interna consistente con sus propios valores</p> <p>Los empresarios saben que cuándo ellos ingresan a la Ley 550 sale muy caro, demoran mucho esa salida, por temor ante la opinión ante los clientes, ante los proveedores y ante los banqueros, lo dejan para muy tarde. Cuando salen, ya el flujo de caja está muy difícil de sostener Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p>
4	Procesos (Contables-Conflictos-Negociación-Relaciones Públicas)	<p>Ellos venían presentando dificultades desde el flujo de caja desde el año 2003. Su flujo, en ese período, según tengo entendido fue negativo en \$4 millones. Su capital de trabajo fue negativo: \$87 millones Álvaro Mauricio Isaza Upegui Promotor Masal Ltda.</p> <p>Lo primero, saber qué quieren los dueños. . Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p>	<p>Si las relaciones públicas se sitúan en el centro de la dirección corporativa, cualquier aspecto que afecte al sector negocios, debería afectar también a la práctica de relaciones públicas. En otras palabras, la planificación, ejecución y evaluación de las estrategias y prácticas de relaciones públicas debería considerar, diferentes contextos ambientales para encontrar un ajuste óptimo.</p>

		<p>Siempre se da. Por eso usted tiene que querer su empresa, Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Organización interna y lo que sigo diciendo: Normalmente, estas empresas entran es porque yo creo que aquí se afecta mucho es a los socios de las pequeñas y de las grandes. Es que no miran que no reducen el punto de equilibrio de la empresa. No reducen el punto de equilibrio y siguen, hasta que llega un momento en el que todos (la hundirán). Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>En la Ley 550 estamos hablando de ocho meses, 4 máximo para la primera etapa y cuatro para la otra. Ese fue el caso de Mercados Mercoop, la Intendencia me nombró, no habiendo inconvenientes, me posesioné y de inmediato se inició el proceso la primera etapa que es la determinación de acreedores y derechos de votos. Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.</p> <p>Cuando entre un período como este, que entra en crisis, se queda sin plata, cómo lo está manejando en su cabeza y la empresa es del tamaño de su cabeza, ¿de qué tamaño quiere que sea su empresa? Entonces como son los dueños de la empresa, ¿de qué tamaño quedó la empresa administrativa? Del tamaño de la cabeza. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Ustedes saben que los derechos de voto son casi lo mismo que las acreencias mismas convertidas con la antigüedad que tenga la acreencia o infladas por un valor de upaquisación o actualización de la deuda a valor presente Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Es que el promotor lo único que nos pedía a nosotros era flujos de caja, flujos de caja. Entonces, Don Joaquín, el Contador, haciendo promedios, flujos de caja. Ex gerente Diquim C & V Ltda. Juan Santiago Calle P</p> <p>Estaba endeudado y no estaba viendo la fórmula de pagar y no sé si en algún momento</p>	<p>Según lo expresado por el promotor Isaza Upegui el proceso contable permite identificar la situación financiera y avisa con anticipación la crisis que se avecina. Es importante analizar el capital de trabajo y el flujo de caja de la organización como elementos determinantes del buen o mal funcionamiento de la empresa.</p> <p>Para poder iniciar el proceso de negociación es muy importante conocer el deseo de los socios "Quieren o no salvar la empresa"</p> <p>El proceso contable permite hallar punto de equilibrio de la empresa y hay tratar de reducirlo lo más posible mediante estrategias varias para demostrar a los acreedores el cambio en la visión administrativa de la compañía y facilitar así el proceso de negociación.</p> <p>Después de ser admitidos en la ley 550/99 por parte de la superintendencia de sociedades se asigna un promotor que no tenga conflictos de interés quien empieza con la determinación de acreedores y derechos de voto durante los primeros cuatro meses y los otros cuatro siguientes para negociar y firmar el acuerdo.</p> <p>El proceso administrativo conlleva una fuerte reestructuración que deberá responder a la pregunta ¿de que tamaño desea que sea su empresa? Buscando la estructura optima que permita la viabilidad de la compañía.</p> <p>La ley determina que se debe actualizar la deuda a valor presente con el IPC según la antigüedad de la deuda antes de negociar con los acreedores.</p> <p>Un procedimiento que exige la superintendencia es la presentación de Flujos de caja proyectados, en varios escenarios, sujetos al periodo que se pretende negociar.</p> <p>Los gerentes al verse con tanta deuda buscan asesoría con terceros quienes en su mayoría recomiendan ingresar a</p>
--	--	---	---

	<p>se había asesorado y digo que se acogería a la Ley, y lo hicieron. Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>El momento más crítico es cuando uno empieza a buscar ese 51% que realmente confía en uno. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Si las empresas no son muy organizadas con su contabilidad ahí empieza el primer problema porque la identificación de los acreedores se hace difícil. El promotor, lo primero que hace es sacar una circular y remitirla a todas las direcciones registradas dentro del empresario de sus acreedores, diciéndoles: "He sido nombrado promotor, inicio en tal fecha. Por favor contésteme cuánto le debe la empresa, y el dato que figura en la contabilidad de la empresa es este". Y ellos empiezan a contestar: "Sí esto de acuerdo, yo acreedor de esta empresa y el dato coincide con él o no coincide con él, me debe más Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Lo primero que hace es que a usted le aceptan la solicitud (el acuerdo) y tiene cuatro meses para empezar a "voltear", a entrar a hacer, digamos como la posibilidad del proyecto. Allá lo que más se presentó era que muchos proveedores y más que los grandes, como tenían inclusive garantías, se sentaban de lleno y no voy a hablar con usted: "No yo demando, yo demando". Entonces podría uno decir que había un desconocimiento, en ese momento, y yo creo que aún, de los proveedores cuando entran a una ley Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Si no llegan a hacer una reestructuración dramática de gastos, que si son gastos generados por el empresario, se abstienen. Ni club, ni carro, ni finca. Entonces si hay que reducir gatos, no los reducen. Eso es uno de los problemas más grandes: son bastante reticentes a esta parte. O si no con una estructura que ya tienen, hombre, hay que adelgazar, hay que bajar cargos en este lado, hay que bajar gastos en este otro lado; son bastante reticentes a esto. Entonces, cuando el flujo de caja ya está o en punto de equilibrio o a veces en rojo, pues, la compañía es muy</p>	<p>la ley 550/99 o 1116/2007.</p> <p>El proceso de ley 550/99 involucra una búsqueda de acreedores "amigos" que confíen en las buenas intenciones de la empresa y que en su conjunto representen el 51% de las deudas de la compañía y que voten a favor el acuerdo de reestructuración.</p> <p>El proceso contable debe estar actualizado para facilitar la identificación de las acreencias, de no ser así el desgaste (levantar los pasivos reales de la empresa) del promotor es mucho y se pierde tiempo valioso para la negociación.</p> <p>Los acreedores en el proceso inicial de la ley 550/99 son reacios a negociar, por ignorancia y/o negligencia respecto a la ley, y piensan que con una demanda se solucionaba la situación ignorando que cuando se presentan demandas estas se frenan hasta cuando se termine el acuerdo.</p> <p>En el proceso de vigilancia y control el comité encargado de esta función no la cumple a cabalidad lo cual genera interrupciones en el proceso.</p> <p>La ley dice que el comité de vigilancia debe reunirse como mínimo una vez cada 90 días, los cuales las empresas</p>
--	--	--

	<p>difícil de volverla a poner a operar, volverla a poner a marchar y a que compremos, comprar sus materias primas, hacer sus terminados y seguir vendiendo para que entonces se empiece a dar un flujo de caja positivo que esto para el 2011 fue el acuerdo Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Es decir, había desorden administrativo y entonces los fondos, si no hay huellas de cuánto entró y como se dispuso, pues es indudablemente insistemizable la historia. Entonces nosotros veíamos por ejemplo, en estos acuerdos, que la asamblea de acreedores y su comité de vigilancia deberían ser mucho más exigentes y más vinculados, y no; Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Están en reuniones de comité cada 60 ó 90 días, digamos la ley sugiere que no más de 90 días debe haber un comité; entonces, que reuniones, que convocatorias, que plazos, y bueno, esa platica yo la voy a seguir cobrando, cuando lo que usted tiene que es seguir cumpliendo. Pero ahí, hay unas insistencias de los acreedores, que lo hacen con unos comités de vigilancia fuertes, proactivos que aporten a la solución del problema. Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>los conflictos normales de lo que se presenta con una Ley 550, una ley de insolvencia hoy, que los proveedores se sienten afectados porque los están metiendo a dar un crédito a mayor plazo, donde ellos no lo tenían pronosticado en su contabilidad como un activo a largo plazo, sino como un activo corriente que formaba parte de su capital de trabajo. Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>empieza ese proceso, pero generalmente en las contabilidades de los empresarios hay algunas dificultades, sobre todo el tema mayor de complique y de búsqueda de análisis son las entidades de seguridad social, salud, pensiones, la DIAN, parafiscales, porque el método de control del aportarte y la entidad de control a veces no es tan fino, Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Pero esto, hay formas de probarlo. Usted tiene</p>	<p>no lo cumplen y cuando lo cumplen lo hacen el día 90 más por un protocolo de ley que un verdadero seguimiento al acuerdo.</p> <p>Los proveedores se sienten afectados con este proceso al tener que apalancar a largo plazo a sus clientes cuando inicialmente para ellos era una venta normal, un activo corriente.</p> <p>El proceso de conciliación de impuestos, Seguridad social y parafiscales es desgastante (mucho tiempo) ya que la información que poseen estas entidades casi nunca coincide con la que tiene la empresa porque son periodos diferentes</p> <p>Los pasivos de la empresa se concilian con todos los soportes físicos que respaldan el valor de la deuda y se realiza cuidadosamente valor por valor hasta llegar al saldo total.</p> <p>El procedimiento cuando se ingresa a la ley 550/99 dice que todos los procesos jurídicos quedan congelados indefinidamente hasta que se termine el acuerdo y en este caso operaron dos procesos simultáneos con una sola deuda; cobrando vía jurídica y vía acuerdo de reestructuración.</p> <p>Lo se negocia a largo plazo son los pasivos que entran en el acuerdo y los nuevos pasivos adquiridos después de ingresar a la ley 550/99 debe pagarlos cumplidamente y si no lo hace hay liquidación de la empresa.</p> <p>Para Diquim, se le presentó un proceso de conflicto ya que no se trataba solo de negociar con la empresa Colombiana con directrices internacionales "Suecos" sino con la compañía de seguros que pago la deuda a los Suecos, por lo tanto los intereses de Interquim, Los Suecos y</p>
--	--	---

	<p>la factura que no le han pagado, entonces traiga la copia. Entonces el promotor lo que hace es darle órdenes al empresario para que inscriba los pasivos que tenía en contabilidad o que los apunte, los amplíe; y si no le hace caso pues se le reporta a la Superintendencia, que lo obligará a que pague los pasivos. Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Bueno, realmente con ese acreedor... Todos los demás acreedores fueron relativamente fáciles de convencer, con la excepción de un proveedor de Cali, porque ese proveedor de Cali vino al acuerdo, votó a favor del acuerdo, pero luego me demandó a mí como persona natural y me embargó como cualquier sociedad. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Eso es lo primero. Entonces la ley dice, listo, nosotros para que no se cierre, no se quiebren, no se lleve a la liquidación obligatoria, le voy a dar el plazo pero también le pongo unas condiciones. A partir de la admisión a la Ley de Reestructuración de Pasivos, usted no se puede volver a colgar, se va a volver serio en el cumplimiento de sus compromisos, las facturas las va a pagar a lo que le digan a 60 a 90 o a 30 y va a ser cumplido en eso. Y simplemente lo que hasta la fecha de admisión hacia atrás debía se lo vamos a refinanciar a lo que los acreedores acuerden en la reunión de acreedores. Esa es la primera. . Dr. Darío Álvarez Gutiérrez Promotor de Supermercado Mercoop S.A</p> <p>Entonces nosotros nos vimos envueltos en una problemática donde el 70% de nuestra negociación correspondía a un único negociante – negociador, y el negociador eran dos personas: una multinacional y la compañía de seguros que hacía todo completamente difícil. Entonces este proveedor fue el que más difícil hizo todo el proceso de negociación, prácticamente porque ellos estaban asesorados por una compañía de seguros con la que tenían asegurada su cartera. Entonces eso hizo que no fuera solo el proveedor, sino un tercero que nos desconocía porque el proveedor que en un principio fue una compañía 100% colombiana, ya era una compañía 100% extranjera, propiedad de una multinacional, y esas compañías son muy</p>	<p>la Cía. De seguros eran divergentes y la ley Colombiana tiene un vacío en cuanto a procesos de negociación internacionales.</p> <p>Según el Gerente de Diquim el verdadero motor del acuerdo fue la persistencia de la empresa, para ellos se cerraron todas las puertas: gobierno, bancos y proveedores.</p> <p>El empresario que vaya a entrar en ley 550/99 debe conocerla e interpretarla a plenitud; identificando variables controlables y no controlables que le pueden afectar el acuerdo.</p> <p>El proceso de negociación se estable bajo un parámetro de relación Gana – Gana; con la óptica de Yo cedo Usted cede mirando la opción de negocio que se tiene.</p> <p>El proceso contable traslada del pasivo a corto aquellas acreencias negociadas hacia el pasivo a largo plazo.</p> <p>En el proceso de negociación la principal forma de ubicar el ganar-ganar era cediendo autonomía para poder seguir desarrollando la actividad económica de la organización.</p> <p>Para mejor las relaciones humanas son necesarios períodos largos de calentamiento antes de pasar a la negociación propiamente dicha. Durante esta etapa, las personas aprovechan para conocerse y aprenden a confiar unas en otras. Es fundamental que los procesos en su inicio tengan objetivos concretos y</p>
--	---	---

	<p>cerradas, Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Mejor dicho, nosotros estamos en la Ley 550 todavía, porque nosotros somos persistentes, pero no porque el Estado hubiese servido para ayudarnos, no porque los proveedores hubiesen servido para ayudarnos, no porque la banca con la que teníamos una relación anterior de mucho tiempo, muy buenas relaciones, nos hubiera dado la mano. Nadie nos dio la mano. Todas las puertas se cerraron, absolutamente todas. Y como adicionalmente, yo como persona natural estaba también completamente embargado, entonces se me cerraron todas las puertas. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Haber, las cosas nunca se dan de esa manera, todos los administradores hacemos balances, así sea mentales, pero los hacemos. Lo que pasa es que hubo cosas que no estuvieron dentro de los cálculos, que el apoyo posterior a la Ley 550 nos iba a ser negado, no. Nosotros, de acuerdo al historial que traía la compañía, una vez negociada la Ley 550 si hubiese seguido los mismos términos en los que nosotros veníamos trabajando con anterioridad, nosotros habíamos salido no en siete años, en tres, póngale cuatro; pero no hubo apoyo. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Realmente lo que se negoció fue la empresa. Se negoció beneficios para ellos y una posibilidad para nosotros. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Beneficiamos mucho a todos los acreedores, ¿en qué sentido? En el sentido de que tratamos de hacerlo relativamente corto, pedimos un período de gracia relativamente atípico también en lo que hay o en lo que había de negociaciones de Ley 550 en el momento. Entonces, tiempo corto, período de gracia corto, pago de intereses que casi nadie los pagaba. Miguel Ángel Carmona Vélez Gerente de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Nosotros en los balances no hacemos eso. Nosotros en los balances colocamos una cuenta a largo plazo. Tanto por pagar, como</p>	<p>comunes. La construcción de la territorialidad es al mismo tiempo la construcción del desarrollo del acuerdo.</p>
--	---	--

		<p>los socios y cuentas por cobrar. Entonces usted realmente no perdió la plata: es un activo Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p> <p>Ganamos en que se cedió autonomía, ¿de acuerdo? ¿Qué ganó Diquim? En esos momentos, no acabar Joaquín Emilio Gómez Navarro Contador de Derivados Químicos C & V Ltda.</p>	
--	--	--	--

Con el fin de ahorrar tiempo y dinero, el promotor a menudo se prepara para las negociaciones propiamente dichas, sin embargo, todavía no están listos para comenzar una sesión de negociación efectiva. Saber lo que se quiere de una negociación es sólo una pequeña parte de lo que se necesita para estar preparado. La clave del éxito es saber cómo se va a conseguir lo que se desea. La gente suele confiar en situaciones pasadas o similares para determinar las estrategias de negociación. Se espera utilizar su ingenio y desarrollar una estrategia sobre la marcha. El éxito se determinará en el momento de mutuo acuerdo, si se cumple y ambas partes quedan satisfechas, sin resentimientos. Estar preparado requiere que se tenga una idea de los resultados deseados de la otra parte. Un plan sólo es realista si sabe lo que la otra parte quiere, y si se ha encontrado una forma para darle (al mismo tiempo conseguir lo que desea) o se ha descubierto una manera de cambiar la mente de acuerdo con las exigencias. Cuanto más sepa sobre lo que el otro equipo quiere, menos hay que negociar y más fácil es obtener un acuerdo equitativo.

Los promotores y los clientes son a menudo necesarios para resolver los problemas difíciles y complejos de negociación en los que tienen puntos de vista diferentes. Esta resolución implica un proceso de negociación donde la investigación ha demostrado que las estrategias empleadas tienen efectos dramáticos en el proceso, acordado definitivamente los resultados y la relación de las partes implicadas.

Los negociadores son más propensos a utilizar una estrategia de negociación exigente cuando el comité de acreedores es fuerte y cuando el cliente ha sido muy discutido.

Hay cuatro estrategias, que son: ganar-ganar, ganar-perder, perder-ganar, y perder-perder. Ganar-Ganar, ocupa un lugar destacado en la lista de palabras de moda en exceso, pero se tiene problemas para entender la noción intuitiva que ambas partes puedan ganar cuando se compra y se vende un producto o servicio. Ganar-Ganar no sólo es asequible, es el resultado ideal. La estrategia de negociación siempre tiene un impacto profundo en los conflictos. La selección de la estrategia apropiada depende de cómo las partes valoran la emisión y la relación. El momento adecuado para el uso de ganar-perder es cuando el tema es más importante que la relación.

La negociación es un proceso que culmina en un acto: el acuerdo. No cabe duda de que el referente final de cualquier negociación es alcanzar ese objetivo final. La negociación es un proceso dinámico al que se debe llegar bien preparado y adiestrado, consciente de sus dificultades, conocedor del tiempo y del desgaste de su desarrollo, prevenido contra el desaliento y confiado en el éxito final.

Los diferentes autores manifiestan en sus teorías los siguientes aspectos: todo proceso tiene una secuencia: **primero**, nace de una intuición de la planeación, sustentado en lo expresado por Goldratt, quien publica Definir Metas; los autores Fisher y Ury lo expresan en Legitimidad y Henry Mitzberg los comunica como el concepto de Plan. **Segundo**, es definir las características del organizar, Goldratt los expresa en términos de definir los eslabones; Fisher y Ury lo sustentan en dar las opciones y Mitzberg lo da a entender como *Ploy*. **Tercer**, se define como las rutas a seguir, Goldratt lo considera como las identificaciones de las Restricciones; Fisher y Ury lo expresan como intereses y Mitzberg lo da a entender como el Patrón (*Pattern*). **Cuarto**, se enfoca en aclarar las posiciones de la negociación,

Goldratt lo anuncia en términos de explotar la restricción; Fisher y Ury lo expresan en el sentido de la relación y Mitzberg lo masifica en el término de Posición. **Quinto**, se da atender como el panorama a negociar, Goldratt lo dice como la subordinación de las demás restricciones; Fisher y Ury lo expresan en el sentido de las alternativas y Mitzberg lo analiza desde el enfoque de la prospectiva. **Sexto**, se puede denominar como la socialización, Goldratt lo entrega como la elevación de la restricción; Fisher y Ury dicen hay que comunicarlo y Mitzberg desde la prospectiva, hay que conocer el futuro más cierto y real posible. **Séptimo**, la negociación se caracteriza por la retroalimentación; Goldratt lo da a conocer en términos de Reiniciar el Proceso, Fisher y Ury lo ubican en el término de compromiso y Mitzberg no expresa ningún concepto dentro de las cinco "P".

En conjunto se asocian las tres teorías de Goldratt, Fisher y Ury, y Mitzberg con la teoría situacional de Burns y Staker y además con la teoría de los conflictos de Lewis Coser, bajo el enfoque de que las negociaciones están sujetas a la situación que la generó y que a su vez el conflicto se debe analizar con las relaciones de las personas bajo la óptica del concepto de John Cook. Es decir, las relaciones personales ayudan a que las situaciones de negociación de conflictos tengan cierto parámetro de un proceso semi-establecido por la sociedad, sujeto a las circunstancias que las generaron tanto externas como internas. Por ende se detecta que la principal estrategia administrativa utilizada por las tres empresas en el proceso de Ley 550 de 1999, se enfocaron a las relaciones públicas y que de acuerdo a la situación de la empresa, había una amistad de por medio. Al interior de la organización se enfocaron las estrategias administrativas en: reducir gastos, cambiar la gerencia, despedir personal y vender los activos improductivos.

8. RECOMENDACIONES

Para las empresas que en el futuro se vean en la necesidad de ingresar a la Ley 1116 del 2007 u otras análogas que sean promulgadas, se les recomienda tener en cuenta los siguientes parámetros: deberán:

- Tener una prospectiva ligada a su real objeto operacional.
- Contar con el apoyo y el aval incondicional de los dueños.
- Tener la información contable debidamente organizada y al día.
- Hacer caso del principio contable “Entidad o ente económico”.
- Proyectar su futuro partiendo del presente y no del pasado exitoso.
- Conocerse a profundidad de tal manera que ella misma tome la determinación de ingresar en a la Ley 1116 de 2007
- Conocer completamente los pros y los contras de una ley de reestructuración.
- Contar con Administradores y/o socios con pasión y deseo por su empresa, como cuando eran emprendedores.
- Entender y comprender el vocabulario en un proceso de negociación.
- Planear y proyectar su plan de acción para enfrentar el proceso en diferentes escenarios.

- Contar con administradores habilidosos socialmente y excelentes negociadores.
- Contar con un negociador carismático, en el sentido de escuchar, aprender y comprender a los seres humanos y sin olvidar ser humilde.
- Basarse en la estrategia “ganar – ganar.”
- Preguntar a sus acreedores que información requieren y suminístraselas.
- Dar a conocer la información solicitada por los acreedores, cara a cara, y así romper los hielos iniciales del proceso.
- Tener presente que lo que va a negociar va mucho más allá del valor de las deudas.
- Realizar un pre propuesto de negociación antes de llegar a la Superintendencia de Sociedades.
- Armonizar sus intereses con los intereses de los acreedores.
- Realizar una buena gestión, acompañamiento de todo el proceso, llevando un ritmo acorde con los tiempos dados por la Ley.
- Generar compromisos y buscar el cumplimiento de estos por ambas partes.
- En todo caso comunicar en forma asertiva y abiertamente su situación, tratando de no generar falsas expectativas ni pánico especulativo.

- Crear un Plan de Manejo de Crisis documentado donde se detallen las acciones que tomará y plantearlo en posibles diferentes escenarios.

7. CONCLUSIONES

Desde el enfoque del entorno, las organizaciones tuvieron que trabajar manteniendo un equilibrio entre su pasado, su situación actual y proyectando su futuro. Adaptándose en cada momento histórico al entorno correspondiente y no dejándose contaminar por un pasado “bueno”, que ya no existía, ni construyendo “oasis”, sino conscientes de que el futuro dependía de ese momento presente.

Una empresa está en situación económica y financiera deficiente cuando presenta en su estados financieros las siguientes características: Flujo de caja no suficiente para cubrir las obligaciones normales del negocio, deterioro del indicador de capital de trabajo, aumento de los tiempos de pago (proveedores, nomina, impuestos, obligaciones financieras, etc.), bajo nivel de productividad, caída en los niveles de ventas y aumentos injustificado de los gastos con relación a las ventas. Adicionalmente se pueden presentar las siguientes situaciones exógenas tales como: conflictos entre los socios, entrada de un competidor fuerte, falta de interés de los socios en continuar con la empresa, demandas laborales, desconocimiento de la gestión administrativa y cambios en la estructura societaria.

Las tres compañías estudiadas sólo se dedicaron a realizar análisis de mercados, competidores, entorno socio económico y así mismas cuando ya se hallaban en Ley 550 de 1999, y lo hicieron porque ya estaban inmersas en situaciones económicas deficitarias y/o por solicitud del Promotor cuando solicitó el diagnóstico general de la situación en la cual se encontraba la empresa.

Los tiempos financieramente buenos de las organizaciones llevaron a la autocomplacencia que a su vez indujeron al descuido del análisis permanente de la empresa, evitando el proceso de adaptación eficaz en las transformaciones del entorno; ejemplo de esto es el caso objeto estudio: Diquim creyó que era distribuidor exclusivo, Mercoop supuso que no tendría competencia de otros

supermercados alrededor y Masal confió en que nunca perdería sus dos grandes clientes. La situación de crisis en potencia se genera cuando, a pesar de que en el entorno se están produciendo cambios importantes, la empresa sigue aferrada a sus valores y enfoques tradicionales y a la forma “como siempre se han hecho aquí las cosas”

Las empresas ingresaron a la Ley 550 de 1999 porque un abogado o un contador les recomendó, pero sin conocer las implicaciones hacia futuro que esto conlleva.

Con relación a los perfiles, los administradores y/o dueños de las compañías, para poder enfrentar la situación de crisis, se vieron obligados a un conocimiento profundo de su organización lo que les permitió diseñar técnicas y tácticas encausadas a estructurar argumentos para el proceso de negociación.

Se identificó que los negociadores, administradores y/o propietarios, tenía como cualidad ser “Apasionados” y “Querer” salvar las empresas. Por encima de cualquier situación financiera quisieron conservar y volver la empresa a los tiempos iniciales cuando tenían en todo su furor el apasionamiento por el emprendimiento empresarial.

Entre las características encontradas, de un negociador eficaz, fue dedicar tiempo al estudio de cómo unir las partes para lograr un mejor ambiente de negociación, buscando una relación a largo plazo con sus interlocutores y tuvo que ser flexible al entorno que encontró, pero sin salirse de los parámetros legales.

Los administradores y/o socios de las empresas se obligaron a estudiar teorías de las distintas disciplinas (Administración, Contaduría y Derecho) para comprender el vocabulario a utilizar en la respectiva negociación y tratar de evitar el panorama de la no firma del acuerdo.

La posición de la administración, frente al proceso de negociación, fue organizar con su equipo de trabajo (Promotor, Contador y Socios) un plan de acción estructurado y flexible, incluyendo aspectos tales como: plazos, tasas de interés, periodos de gracia, formas de pago y compromisos de reestructuración administrativa, que le permitió argumentar ante sus acreedores la viabilidad del negocio.

Las habilidades que tuvieron para el manejo del componente social fueron indispensables, ya que permitieron diferenciarse, en las estrategias con que se enfrentaron a cada uno de los acreedores; entendiendo como habilidad social la capacidad o destreza específica para ejecutar una tarea interpersonal enfocado a: decir que no, coordinar un grupo, responder a un elogio, manejar un problema con un amigo, ponerse en el lugar de otra persona.

El desempeño de los gerentes dependió, más que de cualquier otro aspecto, de su capacidad negociadora. Cualquier debilidad de su perfil profesional pudo completarse con la habilidad de negociar, y cualquier fortaleza estuvo subordinada a sus posibilidades de negociación. La habilidad de negociar dependió del uso correcto de un método, aplicado desde un perfil adecuado, ajustados ambos al entorno de negociación. Lo cierto es que no existió un perfil óptimo de negociador: todo dependió del entorno y del método utilizado. Aún la persona más tímida o el sujeto más parco tuvieron recursos de negociación que pudieron utilizar eficazmente.

El promotor negociador se diferenció de los de más asesores, no solo actuaba como un experto en la Ley, sino que escuchaba, aprendía, comprendía y empleaba su carisma e ingenio para enfrentar los problemas, de un modo sencillo y directo. Hay dos cosas que distinguieron a los representantes de la Superintendencia de Sociedades, cuando actuaba como Promotores: la confianza en sí mismos y el instinto de un buen actor.

Cuando las compañías presentaron dificultades que las condujeron a una reestructuración bajo la ley, sus administraciones, requirieron el aval y el apoyo incondicional de los socios para así adelantar los contactos necesarios ante la Superintendencia de Sociedades y ante los acreedores.

Una vez empezó el proceso de negociación les correspondió a las administraciones, socios y/o promotores adelantar los contactos (relaciones publicas) buscando aglutinar alrededor de los procesos personas reconocidas ante los acreedores que generaran la confianza suficiente para facilitar las negociaciones.

La creación de la Ley 550 de 1999 obedeció a situaciones coyunturales de la economía y motivada por el interés del gobierno por subsanar el efecto de crisis nacionales e internacionales al interior de las empresas.

Una vez las empresas empezaron a tener dificultades económicas y financieras tomaron decisiones antes de que los proveedores, acreedores y/o socios se enteraran de la situación por terceros que pudieran mal interpretar la situación que se presentaba. Estuvo aquí la oportunidad de sensibilizar a los acreedores acerca de la intención de salir de la crisis vía Ley 550 de 1999 lo que permitió convertirlos en aliados que se necesitaron como mayoría para votar favorablemente el acuerdo de reestructuración económica de la empresa.

Los procesos de negociación generaron para las organizaciones una dualidad en su concepto de ahorro: por un lado debieron demostrar como reestructurarían la empresa para disminuir costos y/o gastos, pero por el otro empezaron a pagar honorarios al promotor, que les impuso la Superintendencia de Sociedades, durante los ocho meses estipulados por la ley para negociar, no importando el tiempo que demorara la firma del acuerdo.

Los procesos de negociación de las tres compañías se basaron en la estrategia de Fisher y Ury de “Ganar-Ganar” en la que se buscó que ambas partes obtuvieran beneficios, las empresas deudoras ganaron tiempo, credibilidad y bajas tasas de interés, pero cedieron en lo referente a cambios administrativos internos y autonomía. La estrategia de "ganar-ganar" fue vital en este caso para mantener una relación duradera y fortalecer los lazos comerciales.

El Proceso Contable tiene como objetivos: Informar sobre la situación financiera, sobre el resultado de las operaciones, los cambios en su situación patrimonial y satisfacer a los usuarios de la misma, tiene como característica que es útil para la toma de decisiones, sirve para medir solvencia, liquidez y capacidad de generación de recursos y facilita evaluar la gestión de la administración. Pero en el caso analizado este proceso se limitó al cumplimiento de los requisitos exigidos por la Ley y la Superintendencia; para ninguna de las tres empresas fue menester la contabilidad para llevar a feliz término la firma del acuerdo.

La principal estrategia utilizada por las tres empresas objeto de este estudio, fue la aplicación de las relaciones públicas que permitió identificar los contactos iniciales de los fundadores (algunos de los acreedores eran amigos de antaño), ligada al compañerismo o amistad de años pasados. Se encontró que la amistad se manifestó por encima de los problemas financieros, dándose una mutua confianza, coherente y validada por tradiciones familiares.

Según lo expresado por los entrevistados: “El manejo personal de las relaciones públicas empresariales estuvo por encima de la organización estática sin flexibilidad”, es decir, las relaciones públicas generaron la ruptura del carácter rígido de las organizaciones y forjaron la flexibilidad para ajustarse a la nueva situación empresarial, conociendo de antemano las posibles restricciones de no abuso de la amistad en la negociación. La informalidad en los procesos de negociación fue superior a la estructura burocrática de las organizaciones.

La estrategia de comunicación partió de preguntarle a los acreedores qué información requerían, y suministrarla, para que pudieran analizar los argumentos en pro y en contra que la organización exponía para generar confianza y disminuir el riesgo de objeciones al acuerdo.

La estrategia de comunicación, al generar mutua confianza, permitió que cada uno de los actores (empresas y acreedores) conociera las ventajas y desventajas que tendrían en el proceso de negociación, y a su vez esta estrategia estuvo estrechamente ligada a la de relaciones públicas, dado que la comunicación, cara a cara, permitió aumentar el nivel de confianza.

En la negociación, especialmente en la estrategia de comunicación fue importante destacar el carácter de “Humilde” del negociador para encontrar un ajuste equilibrado en las reglas de juego.

En el aspecto financiero las empresas no hicieron uso de toda la contabilidad, propiamente dicha, sino que se limitaron a la proyección de flujos de caja que fue lo exigido por la ley.

Una de las cosas que se tuvo en cuenta, en el aspecto financiero, que es evidente pero que muchas veces se olvida, fue que el valor de la deuda no era la única variable a tener en cuenta en la negociación.

Siempre, como administradores, tendremos bajo nuestra responsabilidad la gestión sobre un recurso económico o material y la dirección de personas. Sepamos cómo valernos del mejor aporte de estos principios y así dar vía a una administración equilibrada, justa y productiva. Recordemos que éste es un factor importante a tener en cuenta al momento de medir los resultados de toda organización. No olvidemos que las empresas son combinaciones de elementos materiales y talentos humanos, y la capacidad de gestión está en saber combinar

estas variables en torno a una satisfacción de las personas y en el logro de los objetivos de la organización.

9. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ DE MOYA, Jaime. Tesis. Gobernación de Antioquia Universidad de Antioquia Pedagogía de la Tolerancia El Proceso de Negociación Pacífica de Conflictos. Medellín, 1995.

ÁLVAREZ VEJARANO, Claudia. Acuerdos de reestructuración Ley 550. 3R Editores, Bogotá D. C., 2002

ALLES, Martha Desempeño Por Competencias. Evaluación de 360. México: Editorial Granica, 2002.

A MILLS, Harry Negociar: Un Arte Para El Triunfo. México: Editorial Diana, 1998.

ARANGO FERNÁNDEZ, Wilfer Ignacio, LÓPEZ GIRALDO, Darío Arnulfo. Generación de valor económico agregado a través del proceso de focalización de la teoría de restricciones. En: Revista Decisión Administrativa, No. 7 enero – junio de 2004, Manizales, Universidad Nacional de Colombia.

AROSEMENA, Guillermo. Como reestructurar a las empresas para que perduren. Memos al presidente ejecutivo. Shelf Mark. 239 Pg.

ASHLEY, David and D. M. Orenstein, *Sociological Theory: Classical Statements* second edition. Boston: Allyn and Bacon, 1990. 312. Pg.

BASCHWITZ GÓMEZ DE LAS BÁRCENAS, Ana Lucrecia. Las Relaciones Públicas integrales como concepto aglutinador de las herramientas en una concepción moderna de la Comunicación Social. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 1997.

BERNAYS, Edward L. *Cristalizando la Opinión Pública*. Biblioteca de Clásicos de Relaciones Públicas, Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1998

BLAKE, Robert R. y Mouton Jane Srygley. *BUILDING A DYNAMIC CORPORATION THROUGH GRID ORGANIZATION DEVELOPMENT*.

BURNS, Tom. STALKER, G.M. *The Managemnet of Innovation*, Londres, Tavistock Public, 1961.

CAIVANO, Roque J., y otros, “Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos, Negociación, Conciliación y Arbitraje”, México: E. Moame Drago, [s. f]

CANDELARIO MACÍAS. Isabel. *La Ley 550 del 30 de diciembre de 1999 vista de una perspectiva del Derecho Comparado*. Cámara de Comercio de Medellín, Foro del Juarista. *Acuerdos de reestructuración empresarial Ley 550 de 1999*. Vol 21 agosto 2000. Medellín: U.P.B, 2000

Cámara de Comercio de Medellín, Foro del Juarista. *Acuerdos de reestructuración empresarial Ley 550 de 1999*. Vol 21 agosto 2000. Medellín: U.P.B, 2000

CAVATORTA, Miguel: “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas e Institucionales”; (artículo titulado: Relaciones Públicas. Una versión sobre sus orígenes y desarrollo). Córdoba: Editorial IES siglo 21, [s. f]

CHANDLER Jr. Alfred. *Strategy and Structure Chapter is the hstory of American Industrial Enterprise* Cambirdge, Mass. The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, 1976. Pg. 41

CHASE R. Aquilano, N & Jacobs Administración de producción y operaciones. Manufactura y servicios. Octava Edición, México: Mc GrawHill DF 2000, 791 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. Bogotá: McGraw-Hill, 2004, 436 p.

CODDINGTON A. Theories of the Bargaining Process Chicago. Chicago: Aldine, 1968

COLOSI, Thomas . BERKELY Arthur E.. "Negociación Colectiva: El Arte de conciliar conflictos", México: Editorial Limusa, 1989. 223 p.

COLORADO PÉREZ, Gladys Stella. Diagnóstico de las Empresas Acogidas a la Ley 550 de 1999 de Intervención Económica, en Pereira y Dosquebradas. Memorias No. 6 Facultad de Contaduría, Pereira: Universidad Cooperativa de Colombia. Pereira, 2003.

Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, CNUDMI, P. 11

CORREA, Juan C. Navarrete, María C. Técnicas y Métodos de Negociación, 1997.

CÓRDOBA, Germán. Revista Ingenierías, Teoría de restricciones y la gestión de operaciones e inventarios. Edición 9 enero –junio 2002. Cali: Universidad de San Buenaventura. 107 p.

COSER, Lewis. Las Funciones Del Conflicto Social. New York: The Free Press, 1956. Nueva York: The Free Press, 1956. p. 31

COSER, Lewis. Nuevos aportes a la teoría del Conflicto Social. Buenos Aires: Amorroutu Editores, 1970. p. 41

CRESPO, Ricardo F. The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method. Second ISBEC World Congress. The Ethical Challenges of Globalization, proceeding Latin America, pp. 210-8.

DANIES LACOUTURE, Rodolfo. Causas de la liquidación obligatoria de sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis. Superintendencia de Sociedades. Colombia, 2004.

DANTÍ, Riu, Jaume. Las Claves de la Crisis del Siglo XVII, 1600-1680, Barcelona: Editorial Planeta, 1991

DOLAN, J.P. Negotiate like the Pros. Estados Unidos: Peregree Business, 1992.

Drucker Peter La Administración de la Organización Basada en la Información, México: Editorial Norma, 1996

EVANS, E. Maturing Negotiations, Londres: Thorogood, 1998

Exposición de Motivos de la Ley de Intervención. Cámara de Comercio de Medellín, Foro del Jurista. Acuerdos de reestructuración empresarial Ley 550 de 1999. Vol 21 agosto 2000. Impresión Medellín: Editorial U.P.B. 24 p.

FARGANIS, J., Readings in Social Theory: the Classic Tradition to Post-Modernism. New York: McGraw-Hill, 1993. 133 p.

FISHER, R, URY, W y PATTON B. Obtenga el sí. Barcelona: Gestión 2000, 1991.

FISHER, Roger. Más allá de Maquiavelo. Editorial Gránica S.A. Edición. 1996.

FISHER, Roger, Ury, W Patton B. Obtenga El Sí, El Arte De Negociar Sin Ceder Editorial. Cecsá México 1995

FLORES BAO, Francisco: Revista Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas Nº 100, Madrid – España, (artículo titulado: “Perfil del Profesional del Relacionista al Inicio del año 2000), Cuarto Trimestre de 1988

GARCÍA BETANCOURT, José Arturo. El manejo de las crisis en las empresas. Mc Graw Hill. Bogotá, 1999.

GAITAN ROZO, Andrés. CASTRO VELESCO, José Danilo. Causas de la Liquidación Obligatoria de sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la Crisis. 2004. Superintendencia de Sociedades.

GARCÍA S. Oscar León. Valorización de empresas, gerencia del valor y EVA Prensa Moderna Impresores SA, Cali 2003. Pg.131

GARDINIER, s. BLACKSTONE J, GARNER, R. Drum – Buffer – Rope And Management: impact on production management study and practices. International Journal of Operations & Production Management. Vol 13 No. 6 1993 pg. 70

GUIDDENS, Anthony. El Capitalismo Y La Moderna Teoría Social . Un Análisis De Los Escritos De Marx, Durkheim Y Max Weber. Idea Books. 1998 España, Impreso en Gersa. P. 175

GIRARD, Kathryn y KOCH, Susan, “Resolución de Conflictos en las Escuelas”. Edit. Gránica, 1997.

GONZALO QUIROGA, Marta. Rodríguez Mazo, Fernando. Artículo La negociación como estructura para la solución de conflictos, una perspectiva psicosocial. Ciencias Jurídicas y Sociales. Capítulo Métodos Alternativos de Solución de Conflictos Perspectiva Multidisciplinar. Universidad Rey Juan Carlos. 2006 pg. 131

GONI ZABALA, Juan José. **En tiempos de crisis, planificas o innovar.** Harvard Deusto Business Review. Barcelona. No.112, Ene.-Feb. 2003: p. 77-85.

GRAHAM. John El estilo de negociación japonés: características de un enfoque distinto. Negotiation Journal 1993 Vol. 9 No. 2

GUILLIVER, PH. Disputes and Negotiations, a cross-cultural perspective. New York. Academic Press. 1979.

GUPTA , S. Supply Chain management in complex manufacturing. IIE Solutions Vol 29 No 3 1997 P. 18

KALMANOVITZ, Salomón. Historia y Nación. Tercer Mundo. Reedición, 2004. pág. 345.

KENENDY, G. Una nueva forma de Negociar, Desto, Bilbao, 1998

KENT Michael. L. Taylor, Maureen. Public Relations Review No 28. Toward A Dialogic Theory Of Public Relations .2002.

LEON P. Francisco Antonio. Temas Socio Jurídicos. Facultad de Derecho Universidad Autónoma de Bucaramanga. Vol. 19 No 41 Diciembre 2001.

MARCONI, Joe. Estrategias de marketing para momentos de crisis. Traducción de Jesús Villamizar Herrera. En: Legislación económica; Bogotá. Serie empresarial Legis; 1992, p. 191.

MARTÍN URIZ, Ignacio. Crisis económicas del Siglo XX, Salvat Editores,S:A., Madrid-España, pp.64, 1985

MILLER, Danny. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 3. May - Jun., 1986, Published by: John Wiley & Sons. p. 233-249

MONSALVE, Tulio. Estrategias y técnicas de negociación para el diálogo social "Guía de Negociación Tripartita". s. l.: OIT, 1998. 37 p. Seminario Nacional Tripartito sobre Técnicas de Negociación y Discusión Social, Santa Cruz, 20 - 22 mayo 1998

MOORE, Christopher. El Proceso de Mediación, Métodos prácticos para la resolución de conflictos, Editorial Gránica, 1995. P. 53

MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México: Alfaomega, 1997.

MURIEL., James y Jongeward, Dorothy. Nacidos para triunfar: Análisis Transaccional con experimentos gestalt. Quinta Edición: Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, 1976.

NAVARRO, Diego. Temas de Administración Financiera. Manizales: Universidad de Colombia, 2003

NIERENBERG, G. El negociador Completo. México: Limusa Noriega Editores, , 1994

NIEUWMWIJER, Louise. Negotiation, Methodology and Training. USA: Human Science Research Council HSRC, 1992.

O'CONNOR, Joseph. MCDERMOTT, Ian. Introducción al pensamiento sistémico. Barcelona: Urano. 1998, 51 p.

OLIVA T.A. Leap T.L. A Taxonomy of bargaining models, Human Relations, 1981, pg. 935-946.

PEREIRA PARODI, Julio Cesar. Historia De Las Relaciones Públicas. Argentina: Universidad Empresarial Siglo 21: Instituto De Estudios Superiores (I.E.S.), 1993.

PULGARÍN ZAPATA, Bernardo. Teoría de Restricciones una estructura para el pensamiento. Medellín: Escuela de Ingeniería de Antioquia, 2003. p. 4

PUTNAM, Linda. L. Bargaining as Organizational Communication Paper Submitted to the organizational Division of ICA Hawaii Convention, 1985. p. 3.

RAIFFA, H. The Art and Science of Negotiation, Harvard University Press, Cambridge, Estados Unidos, 1982.

RAPPOPORT, A. Gyer, MJ, Gordon, D. The 2 x 2 game. Ann Arbor. University of Michigan, 1976

RAPOPERT A. Kahan, JP. Negotiation, coalition formation in a five-person market game En: Management Science 30, 1984. p. 326 – 343.

Revista Dinero. Crecer sin Fracasar. No. 208, Junio 25 de 2004. p. 74-75

RENSBURG, R & Cant, M Public Relations:South Africa Perstives. Heinemann: Sandown, 2003. 125 p.

REY, Lennon. EDWARD, Bernays. El hombre que inventó las Relaciones Públicas. Buenos Aires: Editorial Imagen, 1999.

RIEZEBOS, J. KORTE, G. & LAND, M Improving a practical DBR Buffering approach using workload control. En: International Journal Of Production Research Vol. 41 No. 4 2000. 701 p.

RITZER, George, *Sociological Theory*. third edition. New York: McGraw-Hill, 1992. 170 p.

ROBINSON, Colin. COMO NEGOCIAR, Guía para hacer transacciones productivas.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Sexta Edición. México: Prentice Hall, 1994

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana Empresa. México: Thomson learning, 2001

Ryazanskaya Tr. SW, MARX, Karl. 1971. Prefacio a la *Contribución a la Crítica de la Economía Política*, edited by M. Dobb, editado por M. Dobb. London: Lawrence & Whishart. Londres: Lawrence y Whishart. 1971.

SANER, R. El experto Negociador. Barcelona: Gestión 2000, 2003

SHEIN, Edgard H. Psicología de la Organización, Madrid, Editorial Prentice-Hall Internacional, 1972. 125 p.

SILVA-COLMENARES, Julio. La “caída” abrupta del crecimiento económico. En: Economía y Desarrollo. Vol. 2, n° 2. Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia Septiembre, 2003, pág. 38.

SIVASUBRAMANIAN, R, SELLADURAI, V. RAJAMRAMASANY N. The effects of the drums – buffer rope (DBR) approach on the performing of a synchronous manufacturing system (SMS). En: Production Planning & Control Vol 11 No. 8 2000 820. p.

SKOCPOL, Theda. 1980. *States and Social Revolutions: A Comparative Analysis of France, Russia, and China*. New York: Cambridge University Press, 1980.

STRAUSS, G. The Study of Conflicts, Hope for a new synthesis between industrial relations and organizational Behavior. Proceedings of the 29th annual meeting of the industrial relations research Associations. 1977. 331 p

UMBLE, N. & SRIKANTH, M. Manufactura Sincrónica. México D.F: Ed. CECSA 1997, 97 p.

Von Neumann, J. Morgenstern. O. Theory of games and economic behavior. New York: Wiley, 1944.

WALTON, R E. Mckersier R B. A Behavioral Theory of labor negotiations: analysis of a social interaction system. New York: McGraw-Hill, 1965.

1. CIBERGRAFÍA

DEBERNARDO, H. La teoría de restricciones [Documento en línea] En: www.cimatic.com.ar/toc/articulos/teorias.asp [Consulta: 15 de mayo de 2008].

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Mipymes. Portal Empresarial Colombiano [online] Tomado de: <http://www.mipymes.gov.co/emprendedor/newsdetail.asp?id=212&idcompany=44> [citado 19 de marzo de 2009]

Oscar Morales y Asociados [on line] Tomado de: <http://www.moralestoc.com>, Morales, O Operaciones Sincronizadas. [Consultado: 22 de febrero de 2009]

Superintendencia de Sociedades [página web] En: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=341> [Consulta: 09 de febrero de 2009].