

LA ALTA GERENCIA APLICADA A LAS CRISIS EMPRESARIALES

ANDRES FELIPE FIELD MARIÑO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C
SEPTIEMBRE 2010**

LA ALTA GERENCIA APLICADA A LAS CRISIS EMPRESARIALES

ANDRES FELIPE FIELD MARIÑO

MONOGRAFIA ENSAYO DE GRADO

**ASESOR:
DAVID ANDRES CAMARGO MAYORGA
DOCENTE ACADEMICO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C
SEPTIEMBRE 2010**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	2
1. CRISIS EMPRESARIALES.....	3
2. ESTADÍSTICAS, CAUSAS Y ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS EN LIQUIDACIÓN EN BOGOTÁ.....	6
3. CRISIS EMPRESARIAL: “CASO MULTIPROYECTOS”.....	10
3.1 ¿CÓMO LOGRAR SALIR DE LA CRISIS EMPRESARIAL?..	10
3.2 MANUAL PARA SALIR DE LA CRISIS SEGÚN JAIME MARIÑO.....	11
4. FUNCIONES DE UN LIDER “SALVADOR DE EMPRESAS”.....	12
5. COMPONENTES DE UN LIDER “SALVADOR DE EMPRESAS”.....	12
6. EL APOYO DE LA LEY 550	17
7. CONCLUSIONES.....	20
BIBLIOGRAFÍA.....	21

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia han existido grandes fracasos empresariales, miles de empresas se crean diariamente, pero realmente son muy pocas las que logran mantenerse en pie y ser competitivas en el mercado.

Si bien es cierto que la *crisis* es un momento incómodo, que en todos los escenarios de la vida se experimenta, sea en el ámbito personal, familiar, sentimental, profesional, etc., siempre existe la forma de superarla. Éste es el reto al que nos enfrentamos todos los días, aunque lo más importante consiste en aprender de los errores y mantenerse a flote siendo cada día mejores.

En ese orden de ideas, el propósito de este ensayo consiste en analizar desde la alta gerencia el caso de la empresa colombiana MULTIPROYECTOS S.A, su gestión administrativa frente a la *crisis* que enfrentó, dando un vistazo a la forma cómo manejo la situación y las alternativas que planteo para salir de ésta.

En este contexto, este documento se estructura así: primero se analiza la magnitud de las crisis y la importancia de la gestión empresarial en la solución de ésta; segundo se resalta el caso de MULTIPROYECTOS S.A. y la forma cómo logro sobrepasar las dificultades suscitadas, que por poco la llevan a la banca rota; tercero se dará a conocer el proceso de gestión que realizó el actual gerente Jaime Rafael Mariño para sacar su organización adelante y posicionarla donde hoy se encuentra. Todo esto resaltando la alta gerencia en toda su grandeza, analizando y comprando un líder desde el ámbito teórico y práctico. Por último, se presentaran algunas reflexiones finales del tema.

1. CRISIS EMPRESARIALES

En la historia ha existido la palabra crisis desde sus inicios, han existido crisis de todo tipo, económicas, sociales, políticas, ambientales y desde un ámbito más humano toda persona a sufrido una crisis bien sea sentimental, amorosa o de cualquier otro tipo, es así como se puede analizar que éstas son de todos los días y se desatan en cualquier ámbito. Las estrategias, retos y la proactividad también, ya que como se ha indicado las crisis no son más que momentos coyunturales en las cuales los protagonistas siempre hallan la manera de solucionarlas estratégicamente y salir a flote de ellas, casi todas las veces con la satisfacción de haber aprendido algo de ellas.

Algunas de las frases más celebres referentes a las crisis son:

- *“En los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”*
Albert Einstein – científico alemán
- *“Las crisis, aunque atemorizan, nos sirven para cancelar una época e inaugurar otra”*
Eugenio Trias – filósofo y escritor español
- *“Toda crisis es un riesgo y una oportunidad”*
Anónimo
- *“Las crisis son oportunidades de cambio”*
Anónimo

En el mismo sentido, el gerente de MULTIPROYECTOS S.A Jaime Mariño en entrevista que le realizó el diario *EL TIEMPO*, afirmaba:

“El que no sabe de quiebras no sabe de empresas”¹

Analizando algunas de las frases más celebres relacionadas con esta palabra, se puede concluir que las crisis, y más concretamente las que afectan las empresas, son situaciones a las cuales todos los futuros gerentes, ejecutivos y emprendedores, están llamados a enfrentar y superar, siendo éste el verdadero reto de un administrador de empresas.

¹ RUBIO, Claudia. *Para hacer empresa hay que saber de quiebras*. En: *EL TIEMPO*, sección 5-6 Vivienda, sábado 21 de agosto de 2010.

De este modo, las crisis empresariales son como los incendios, mientras el foco es pequeño se pueden ahogar con facilidad, pero cuando se dejan de resolver a tiempo se vuelven incontrolables. Por ello resulta importante Prevenir las, detectarlas y detenerlas en un principio, para evitar sus devastadores resultados, buscándole soluciones inmediatas; viéndolo de este modo:

“La crisis no es más que un momento de verdad en cuanto a la gestión empresarial se refiere, ya que es en ella en la que unos se consolidan y otros desaparecen, independiente de la duración de la misma”²

Manejarlas provechosamente es una de las cualidades de un buen gerente, identificándose que la capacidad para resolver conflictos ejerce un efecto directo en el éxito de un líder. En virtud de lo anterior y sumando el trabajo en equipo, son éstas las habilidades para enfrentar los conflictos, cada vez más importantes para la toma de decisiones que afectan a un colectivo de personas.

Las crisis empresariales por lo habitual se exteriorizan a través de resultados económicos, que tarde o temprano desencadenan en toda la organización pánico. Al interior de la empresa empiezan a ser detectadas en el momento en que los estados financieros reflejan pérdidas significativas, las utilidades se deterioran. No hay que olvidar que existen diferentes síntomas que hacen detectable que una empresa esté en crisis.

Las características de una crisis se pueden resumir así³:

- Ser inesperada, coarta la capacidad de reacción.
- Ser imprevisible.
- Ser de relevancia para públicos de la empresa como consumidores, accionistas, proveedores y vecinos.
- Tener una potencialidad causante de pánico, aumentado por la desinformación

² GARDEAZABAL, Gilberto. *El reto empresarial en las crisis*. En: Diario Portafolio, abril 8 de 2009.

³ CASTAÑEDA, Luis. *Como destruir una empresa en 12 meses o antes: Errores y omisiones en la dirección*. México: Ed. Ediciones Poder, p. 216

1.1 SÍNTOMAS DE LAS CRISIS EMPRESARIALES

De acuerdo con Luis Castañeda⁴ se enlistan a continuación una serie de síntomas típicos de las crisis empresariales:

- Falta de liquidez
- Disminución de las ventas
- Aumento de los costos
- Reducción de la productividad
- Incremento de los gastos de operación
- Incremento desproporcionado del pasivo exigible
- Alta rotación del personal
- Renuncia de ejecutivos
- Aumento de quejas de los clientes
- Aumento en las devoluciones
- Pérdida de clientes importantes
- Aumento de la cartera vencida
- Incremento de las mermas y desperdicios
- Fallas continuas de los equipos
- Conflictos laborales constantes o incremento de las tensiones laborales
- Malas relaciones con los distribuidores
- Deterioro u obsolescencia de las instalaciones

⁴ *Ibíd.*, p. 215 - 216

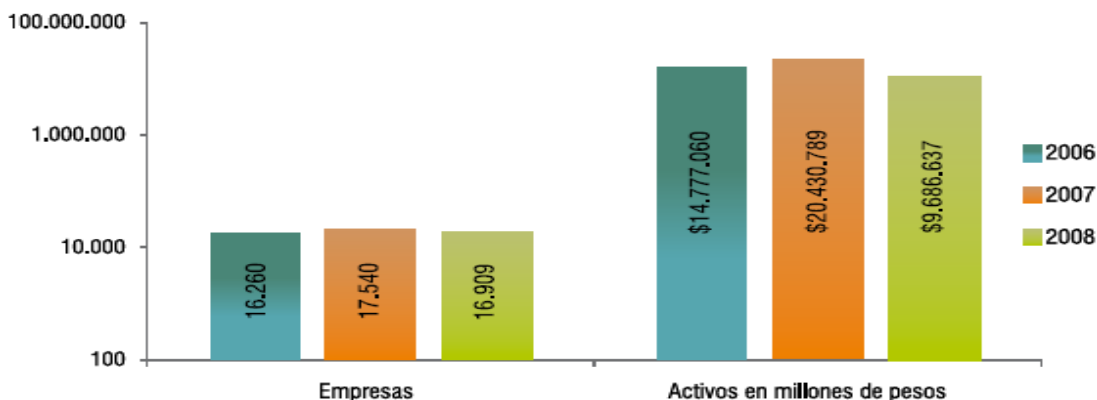
- Problemas de inventarios: excesivos o reducidos
- Robos de mercancías
- Falta de motivación del personal y conflictos interpersonales e interdepartamentales
- Problemas de calidad en los productos
- Renuencia de las instituciones financieras de otorgar créditos a la empresa
- Rumores negativos o de quiebra entre competidores
- Errores en los procesos
- Marcado estrés y falta de tiempo de los jefes
- Incremento de los plazos de entrega a clientes por problemas en la administración o en la producción
- Lentitud en los procesos de toma de decisiones.

2. ESTADÍSTICAS, CAUSAS Y ACUERDOS DE REESTRUCTURACION DE EMPRESAS EN LIQUIDACIÓN EN BOGOTÁ

Para conocer más a fondo las crisis empresariales es necesario recurrir a los estudios estadísticos, ya que son fuente de información y de análisis que ayudan a entender algunas causas por las cuales las empresas entran en liquidación. Con esta sección se pretende dar un vistazo a los errores que llevan a la quiebra de tantas empresas.

Para empezar la Gráfica No. 1 muestra el número de empresas liquidadas y el valor de los activos de dichas organizaciones permitiendo dimensionar el fenómeno.

Gráfica No. 1: Empresas liquidadas en Bogotá y valor de los activos 2006 - 2008⁵



Fuente: Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2006-2008.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

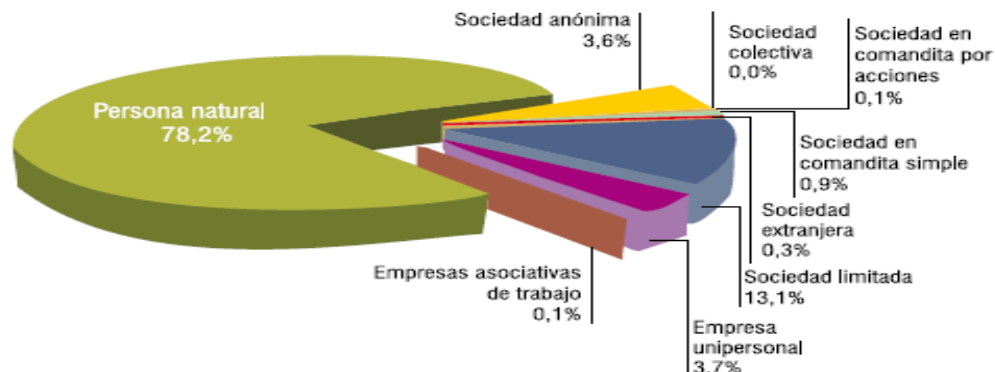
En “Bogotá concentra cerca del 27% de las empresas de Colombia, en el 2008 se registró un total de 243 mil empresas legalmente constituidas y con matrícula mercantil renovada. También es la ciudad donde más se liquidan empresas: entre el 2006 y 2008, se cerraron en promedio 16 mil empresas cada año, con activos cercanos a \$14 billones. En su mayoría (78%) creadas como personas naturales y 22% como sociedades”⁶

Gráfica No. 2: Distribución de las empresas en liquidadas en Bogotá, según naturaleza jurídica. 2008⁷

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá. Bogotá: Horizontes Gráficos S.A, 2009, p. 6.

⁶ *Ibid.*, p. 6.

⁷ *Ibid.*, p. 7.



Fuente: Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Analizando las estadísticas de liquidación de empresas por tipo de sociedad (Gráfica No. 2), se alcanza a divisar como las empresas de personas naturales son las que presentan mayor porcentaje de liquidación en el año 2008, en este sentido se logra entender que una organización sin estructura solida quizás no sea exitosa. Desde el momento de constituirse como sociedad se está visionando el alcance de la misma, es entonces donde es válido preguntar: ¿qué se quiere lograr? y ¿a dónde se quiere llegar?

Tabla No. 1: Naturaleza jurídica de las empresas liquidadas en Bogotá, según el sector económico, 2006 – 2008⁸

Orden jurídico	1 año o menos	De 2 a 3 años	De 4 a 7 años	De 8 a 28 años	De 18 a 27 años	Más de 27 años	Total
Empresa unipersonal	152	162	259	49	-	-	622
Empresas asociativas de trabajo	2	2	8	6	-	-	18
Persona natural	3.337	3.810	3.509	2.141	338	89	13.224
Sociedad anónima	94	136	154	129	65	31	609
Sociedad colectiva	-	-	-	1	-	1	2
Sociedad en comandita por acciones	1	1	6	2	1	-	11
Sociedad en comandita simple	5	17	24	43	41	14	144
Sociedad extranjera	5	13	19	16	3	-	56
Sociedad limitada	410	493	501	473	237	109	2.223
Total	4.006	4.634	4.480	2.860	685	244	16.909

Fuente: Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Un dato interesante de analizar en la Tabla No. 1, es la edad de las empresas liquidadas en Bogotá, según la naturaleza jurídica, ya que de esta manera se logra visualizar cómo las empresas más jóvenes son las que en mayor número quiebran, del mismo modo son las empresas unipersonales y de personas naturales las que casi siempre quiebran antes de los siete

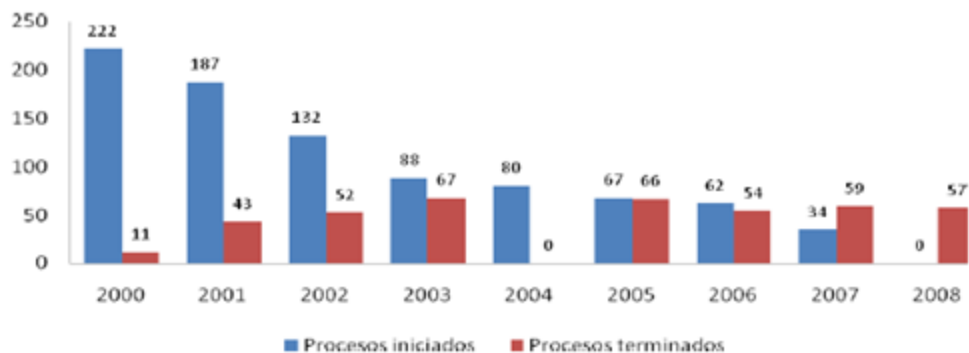
⁸ *Ibíd.*, p. 7.

primeros años, ya que en teoría no se logra desarrollar una estructura tan sólida desde su pre-operación.

Es importante anotar que los primeros años son los más difíciles para una empresa, pero éste es el reto de un verdadero administrador de empresas. En dichas circunstancias es donde una organización se logra consolidar y adquiere estructuralmente fortaleza.

Pero así mismo como las empresas entran en crisis, existen políticas de reestructuración que les ayudan a no sucumbir. La Superintendencia de Industria y Comercio desarrollo estadísticas de datos referentes a empresas que decidieron salvarse, acogiéndose a la normatividad existente en tal materia, como se puede observar en la Gráfica No. 3.

Gráfica No. 3: Sociedades aceptadas a un acuerdo de reestructuración por año de aceptación y finalización del proceso. A octubre de 2009⁹

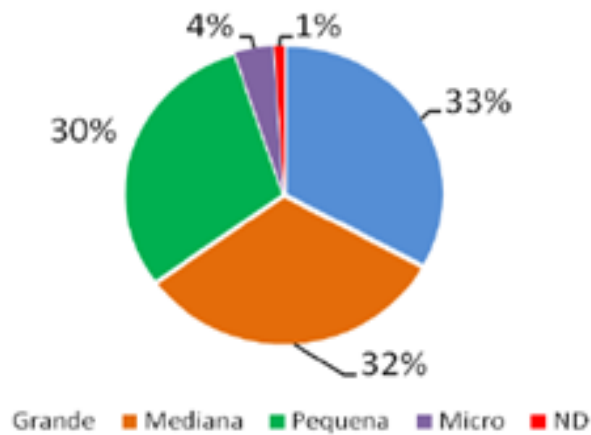


Del total de las empresas que se han acobijado a alguno de los acuerdos de reestructuración en la Superintendencia de Sociedades como forma de salir de la crisis, de un total de 872 empresas inscritas, 350 se encuentran en ejecución, tan solo 96 han cumplido, 289 han incumplido, 123 han fracasado en los trámites y solo 14 están en trámite (Ver Gráfica No. 4 para ver empresas aceptadas a un acuerdo por tamaño)

Gráfica No.4 Sociedades aceptadas a un acuerdo por tamaño. A octubre de 2009¹⁰

⁹ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Informe de gestión 2009. Rendición de cuentas a la ciudadanía. Bogotá D.C 10 de mayo de 2010.p. 20

¹⁰ Ibíd., p. 28



3. CRISIS EMPRESARIAL. “CASO MULTIPROYECTOS S.A”

Es claro que empresas de diferentes sectores han sido víctimas de caer en una crisis, y aunque son muchas las que no han podido salir de ésta por su mala gestión o falta de dominio, hay otras que por el contrario han sabido superarlas de diferentes formas. Es el caso de MULTIPROYECTOS S.A y Jaime Mariño su gerente, quien asumió el gran reto, y producto de su gestión logro sacar de la crisis a esta empresa.

Sometiéndose a la ley 550 MULTIPROYECTOS S.A logro salir adelante refinanciando la deuda con los proveedores, pero ésta fue una de las muchas razones que llevo a la empresa a “*renacer de las cenizas*”. Por otro lado la excelente gestión que ha logrado el gerente logró afianzar en el mercado la empresa, convirtiéndola en una de las más importantes del sector.

Las cifras lo corroboran, en 2007 obtuvo ventas por 27 mil millones de pesos, 20 mil millones más que en 2003, esto demuestra que no se trata simplemente de superar la crisis, sino que también es necesario aprender y lograr la competitividad.

3.1 ¿CÓMO LOGRAR SALIR DE LA CRISIS EMPRESARIAL?

La pregunta que surge en medio de las adversidades es: ¿Cómo lograr salir de una crisis?

El principal error de la gestión gerencial es no aceptar que existe tal cosa, al negarse a la idea de que haya existido una falla importante en su gestión administrativa y de esta manera buscar falencias donde hipotéticamente no existen. Es muy común encontrar responsables que no hacen parte de dichas falencias o simplemente es difícil reconocer que la estrategia de la compañía puede estar fracasando.

En efecto, se intenta salir de la crisis con medidas erróneas que afectan toda la compañía desde el talento humano con el famoso “recorte de personal” (el 82% de las empresas opta por reducir nomina), pasando por los costos intentando reducirlos a través de beneficio costo/calidad; todo esto sumado desata una pérdida de confianza de cara a los proveedores y clientes. Quienes son los principales generadores de valor de la compañía. Es así como en la mayoría de los casos, se descarta un análisis situacional de la empresa y el reconocimiento de las posibles fallas cometidas, desaprovechándose en muchos casos la oportunidad de salvar la compañía con los medios y herramientas disponibles. “Un 31% de las empresas detecta una crisis en los momentos iniciales. El 46% se da cuenta cuando les toca los resultados, y un 22% cuando ya no tienen liquidez.”¹¹

De tal manera, se puede aseverar lo importante que es para una organización reconocer que enfrenta una situación de crisis, y que el paso a seguir es el de identificar las causas por medio de un análisis situacional, todo esto con el fin de desarrollar una gestión estratégica y poder no sólo salir a flote, sino hacerlo con éxito logrando aprender de lo suscitado para el futuro.

Lo anterior se combina a algunas de las capacidades que debe poseer un buen gerente, como lo son: el liderazgo, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo y la estrategia empresarial. Todas estas en una mezcla perfecta para lograr a lo que se conoce como un “salvador de empresas”.

3.2 MANUAL PARA SALIR DE LA CRISIS SEGÚN JAIME MARIÑO.

Decir que existe un manual para salir de las crisis es irrisorio, pues en primera instancia ninguna crisis es homogénea no existen crisis iguales,

¹¹ ARTÍCULOS INFORMATIVOS. Crisis empresarial [En línea]. Fecha de recuperación 30-08-2010. Disponible en: www.articulosinformativos.com/Crisis_Empresarial-a1038496.html

cada una se desarrolla en ámbitos diferentes. Segundo, los actores y las causas son distintos en todo sentido. Quizás por esto es una utopía que exista un manual para lograr salir de una crisis.

En síntesis, es imposible desarrollar una metodología para la solución de las temidas crisis, aunque como se ha venido diciendo son la experiencia, la capacitación, el trabajo en equipo, las estrategias y el liderazgo, las fortalezas que se deben tener para lograr sobrellevar tiempos difíciles.

Dentro de su trayectoria y experiencia Mariño paso por el sector financiero, publico y por el mundo de las consultorías; también logro sacar de crisis a colchones el dorado y ahora mismo a multiproyectos, estos hechos lo llevaron a ganar el premio “Ave fénix” otorgado por la universidad del Rosario.....)

En este sentido Jaime Mariño hace referencia a algunos “Secretos” útiles para el manejo de dichas circunstancias. (Donde afirma "Esto es como una carrera de ciclismo de ruta, no se trata de correr, se trata de tener resistencia. Ese, creo, que ha sido uno de mis secretos"¹²,

4. FUNCIONES DE UN LIDER “SALVADOR DE EMPRESAS”

Recuperar la credibilidad.

El secreto para salir de una crisis empresarial no esta escrito ni es una fórmula matemática. Existen actitudes y maneras de sobrepasar la crisis en primera medida se trata recuperar la credibilidad y ahí entra a jugar la actitud del gerente.

Dicha credibilidad es el primer síntoma que afecta a una empresa cuando esta en crisis, no existe confianza de los proveedores, de los clientes y de los mismos trabajadores de la empresa, es por ello que es necesario recuperar dicha credibilidad, “las crisis son un problema de credibilidad”. Cuando uno no tiene confianza en si mismo no es posible superar ni la mas minima crisis

“Dar la cara”

Es conveniente resaltar a Jaime Mariño *“Es muy humano evadir a la gente cuando se inician los problemas. Por eso lo primero es dar la cara, visitar al proveedor y pedirle una nueva oportunidad, socializar la situación con los*

¹² GUTIERREZ, Luis Fernando. *Los salvadores de empresas*. En: EL ESPECTADOR. Sección: Negocios. 27 de marzo de 2008

empleados y solicitarles su apoyo. Esto es vital para iniciar el proceso. Así vuelve la confianza”.

Sacrificios de los empleados y todos los integrantes de la empresa

Para lograr superar una crisis es necesario el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de una compañía, de esta manera se hace necesario mantener los gastos bajos, dichos gastos reducen en medidas como no tener aumentos y ajustar los viáticos.

5. COMPONENTES DE UN LIDER “SALVADOR DE EMPRESAS”

A lo largo de la carrera, se a recalcado la importancia de un líder pues bien un la administrador de empresas en su máxima expresión debe desempeñar roles de líder, así mismo es necesario analizar lo que compone un líder y de esta manera aplicarlo a la realidad desde el caso de multiproyectos y la gestión de un verdadero líder salvador de empresas.

Para entender el Liderazgo es necesario analizar los Componentes que para ¹³ Ulrich–Zenger-Smallwood, en su libro liderazgo basado en resultados citaba algunos elementos de vital importancia para convertirse en un líder basado en resultados:

La Focalización

Saber para donde se va, conocer la misión, la visión, las metas y los objetivos de lo contrario toda voluntad puede ser en vano. Por lo tanto la focalización no es más que la ruta, plan de vuelo o carta de navegación de un líder exitoso.

Para el caso de MULTIPROYECTOS el gerente general Jaime Mariño tenía el reto claro y su plan de vuelo consistía en “tener una visión clara del horizonte que se quiere alcanzar y liderar los procesos de transformación necesarios para lograrlos exitosamente”

La Inteligencia Emocional

La parte emocional dentro de la vida de las personas contribuye claramente en la toma de decisiones entre un 75% y 85% mientras que la parte cognoscitiva contribuye apenas entre un 15% a un 25%, En este orden de ideas un líder debe tener la capacidad emocional en la toma final de decisiones.¹⁴

¹³ ULRICH–ZENGER-SMALLWOOD, Liderazgo basado en Resultados, Bogotá D.C, Edit. Norma.

¹⁴ ARTÍCULOS INFORMATIVOS Op.,cit.,p. 2

Confiabilidad

En cualquier ámbito de la vida la confianza hace parte del éxito de una relación o actividad mutuamente beneficiosa, si bien es claro para elegir a un líder es necesario depositar toda confianza en el ya que a un líder lo siguen porque confían en él, por lo tanto la confianza en un líder es fundamental y cuando se pierde quizás es imposible de recuperar pero se puede lograr

La confianza es fe, y la fe no es más que creer en lo que no se ve, pero para lograr esto es necesario desarrollar algunos valores como lo son la honestidad y la transparencia. Así mismo y analizándolo desde el punto de vista práctico; Cuando el gerente de multiproyectos asumió el reto empresarial de sacar de la crisis a esta compañía, fue en el que se depositó toda la confianza de la organización, desde sus gestores, socios, trabajadores, acreedores y clientes así mismo la confianza de un centenar de familias de aquellos seres humanos que comprenden hoy por hoy a multiproyectos, de igual manera dicha confianza también es representada en el momento en que Jaime Mariño decide “*recuperar la confianza de sus proveedores*” pues si bien es cierto una de las razones por las cuales existió la crisis en multiproyectos fueron las deudas con sus proveedores y por ende en toda la línea de abastecimiento.

Pensamiento Conceptual

Para lograr ser un líder es necesario tener claros los conceptos, es lograr llegar a tener una visión clara del mundo que lo envuelve o lo afecta; es decir es utilizar todos sus conocimientos en pro de la organización, entonces consiste en utilizando crear, innovar y solucionar los problemas, lo cual, el más claro ejemplo es la gestión que desarrolló Jaime Mariño como gerente de multiproyectos, pues sus conceptos y conocimientos fueron aplicados a desarrollar estrategias de cambio, de mejora y de solución de conflictos; Pero no solo consistió en tener claro el panorama, concisito en transmitir un concepto de cambio en toda la organización. es decir transmitir sus conocimientos.

Pensamiento Sistémico

Un sistema está compuesto por una serie de insumos que entran, luego se procesan y finalmente arrojan un resultado o salida; entonces un sistema lo constituyen tres elementos: Entrada, Proceso y Salida. Un gerente es consciente que para lograr el éxito se deben administrar muy bien cada proceso en el cual se desarrolla un sistema

Para multiproyectos este pensamiento sistemático tuvo una falencia que la llevo a estado de crisis, en cual las entradas en este caso los proveedores no estaban abasteciendo el proceso de producción, pero la principal razón era la falta de compromiso de pago a sus proveedores, lo cual desato en el

sistema un atraso el procesos de producción, y por ende en los tiempos de entrega los cuales no se podían cumplir ya que el sistema estaba alterado en su inicio, en este sentido la gestión administrativa desarrollo estrategias para la solución del procesos sistemático la cual consistió principalmente en refinanciar la deuda con sus acreedores y desarrollar una política pronta de pago; seguido a esto también fue necesario desarrollar estrategias en todo el sistema gestionando cada uno de los 3 componentes.}

Manejo del Cambio

El cambio es una constante y más en la actualidad, constantemente una organización está sufriendo cambios bien sean por variables externas e internas pero el cambio es algo inherente al mundo y al ser humano

Es por eso que un líder debe estar preparado al cambio y uno de los componentes de un líder debe ser la flexibilidad al cambio buscando siempre el mejoramiento continuo.

De esta manera se logra divisar la magnitud del cambio pues bien para multiproyectos el cambio constante hizo que entrara en crisis, ya que algunos variables tanto internas como externas hicieron que multiproyectos entrar en una etapa difícil de su trayectoria, pero así mismo el manejo del cambio también fue una de las razones por las cuales multiproyectos logro salir de crisis, ya que al gestionar la empresa Jaime Mariño decidió ser flexible al cambio en este caso la ley 550 fue el principal aliado al cambio ya que al someterse a esta ley dio ejemplo de la flexibilidad al cambio buscando el beneficio de la organización.

Coaching

El vocablo es de origen estadounidense, la traducción literal de en coach en castellano es entrenador. El entrenador como tal es el responsable de un equipo, con el cual tiene la obligación de conseguir unos resultados , y para ello no solo se debe preocupar de la técnica de cada jugador, de las tácticas del equipo, de las conexiones entre los mismos, de sus relaciones, etc., sino que también debe prestar especial atención a ciertos aspectos personales de cada uno de sus hombres, puesto que los aspectos personales inciden enormemente en las relaciones, y estas en la capacidad de conseguir resultados de cada uno de ellos.

“Podríamos decir por tanto en términos amplios que Coaching es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados e conexión con el equipo al que pertenece”¹⁵.

Entonces el Couch como forma de Liderazgo, requiere de una capacidad de acción y una capacitación de aprendizaje, pues el Coach es un entrenador o

¹⁵ PAYERAS Joan. Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados. Editorial Díaz de santos.p.1

adiestrador, quien asiste al pupilo (couchee) a lograr lo que por si mismo no puede.

“El reto de la responsabilidad gerencial, me resulta motivante, al igual que el proceso de conformar los equipos que me han acompañado todos ellos de alto desempeño. Y la mayor recompensa ver cumplidos los objetivos propuestos y haberlos alcanzado con el concurso de toda la organización”¹⁶ .

Es decir “el renacer de las cenizas” no fue una tarea que se logro por sí sola, fue la unión de toda la organización que bajo su adiestramiento y dirección como lo afirmo logro en las personas que lo rodeaban infundir la ambición de salir a flote de una crisis. Todo equipo necesita un adiestrador y toda empresa un administrador, por eso un verdadero líder desempeña el Coaching organizacional.

La Comunicación

La comunicación es una de las capacidades fundamentales de un líder, ya que es por medio de ella que se logra hacer entender los objetivos de una organización, si existe una comunicación clara oportuna y concisa los resultados serán óptimos y por ende las relaciones también.

Además el líder debe tener en cuenta los pasos para realizar el proceso de transmisión de mensajes, que contempla: 1) Generar confianza entre las partes. 2) Definir el objetivo de la comunicación. 3) Transmitir el mensaje. 4) Verificar que el receptor ha entendido. 5) Lograr un compromiso y 6) Darle seguimiento.

Manejo de Conflictos

Todo líder debe estar preparado al conflicto, según estudios los gerentes dedican más o menos una quinta parte de su tiempo al manejo de conflictos en este sentido, una de las mayores características de un líder consiste en manejar los conflictos constructivamente ; la capacidad para resolver conflictos ejercerá un efecto directo en su éxito como líder. En virtud de la tendencia hacia el trabajo en equipo, las habilidades para enfrentar los conflictos son cada vez más importantes para la toma de decisiones colectivas. Pales virtudes de un gerente el manejo de conflictos es

El manejo de conflictos es quizás una de las mayores virtudes de una persona, y más si dicha persona es líder y genera ventajas y oportunidades de mejora de cada conflicto al que se ve enfrentado pues bien para Mariño quizás este fue uno de las razones que aportaron a salir de la crisis, y consistió en “dar la cara” es decir manejar los conflictos de manera constructiva para cada una de las partes.

¹⁶ Jaime Mariño afirma En: REVISTA GERENTE Edición de aniversario 100 gerentes más exitosos “Equipando empresas” noviembre 2009.,p.72

Procesos de Negociación

La Negociación es un proceso en el que dos o más partes en conflicto tratan de llegar a un acuerdo. Ya que el conflicto es ineludible dentro de las relaciones interpersonales, es por esto que el líder debe desarrollar la habilidad para resolver conflictos, y una de las técnicas es mediante los procesos de negociación a fin de llegar a acuerdos razonables, justos y equitativos. Algunos pasos para el éxito de una negociación: 1) Investigar a las otras partes. 2) Fijar objetivos 3) Tratar de dar opciones y hacer trueques 4) Prepárese para posibles preguntas, objeciones y respuestas.

Como se vio anteriormente existen mecanismos mediadores para la solución y manejo de conflictos para el caso de multiproyectos existió el apoyo de la ley 550 la cual fue el medio por el cual se maneja la crisis, pero para ser totalmente exitosa necesita un líder con todas las capacidades de negociar y manejar conflictos,

El apoyo de “la ley 550”.

“Es la ley mediante la cual se establecen unos procedimientos para permitir al deudor superar sus dificultades financieras y reanudar o continuar el funcionamiento de sus operaciones comerciales normales”

Cuál es su finalidad:

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.

Legitimación de la Fiduciaria para ejercer la calidad de Promotor y liquidador

Por medio del artículo 5 del Decreto 526 de 2009 que reglamenta todo lo concerniente a promotores y liquidadores de la ley 1116 de 2006 se establece quienes podrán ser inscritos como promotores y liquidadores:

Características

- El acuerdo se logra solo si el deudor en este caso la compañía se encuentra en situación negada para cumplir con sus compromisos de índole financiero, es decir en estado de insolvencia.
- La negociación de un acuerdo empresarial puede ser promovida de oficio por la superintendencias, o solicitada por el empresario o sus

acreedores, cuando las obligaciones están incumplidas por más de 90 días y signifiquen más del 95% del pasivo corriente de la empresa.

- La solicitud de un acuerdo se hace ante cualquier Superintendencia que ejerza la vigilancia del empresario o de su actividad; o ante la Cámara de Comercio correspondiente (que es el nominador en términos de la ley)
- Para la reestructuración de una empresa, el nominador tendrá que efectuar los derechos de votos y la celebración del acuerdo en el término de 8 meses, si fracasa la negociación se hará traslado a la autoridad competente para que inicie el proceso concursal de liquidación obligatoria.

Ventajas de la ley 550/99: ¹⁷

- Como fórmula de salvamento, cualquier empresa o entidad que celebre un acuerdo de reestructuración, podrá tener la capacidad para emitir bonos de riesgo los cuales tendrán reconocimiento financiero, una tasa de interés o cualquier otra forma de rendimiento que se convenga en el acuerdo de reestructuración.
- Las empresas o personas que hayan entrado a la ley 550/99, pueden gozar de algunos beneficios fiscales, como son: la exoneración de renta presuntiva hasta por 8 años, devoluciones en la retención de la fuente y exoneración del pago del Impuesto al patrimonio.
- “Establecer un marco legal adecuado para que, sin sujeción al trámite concursal vigente en materia de concordatos, se pueda convenir la reestructuración de empresas con agilidad, equidad y seguridad jurídica”.

Dificultades y lecciones de un acuerdo de reestructuración por ley 550/99:¹⁸

- Algunos analistas, han considerado que los acuerdos llevados a cabo, benefician desigualmente algunos intereses de las partes y en el caso de los bancos, estos han reaccionado contra la ley porque afectan sus intereses, debido a que no reconocen la prioridad del pago a las

¹⁷ Abella J., Pulido J. Lecciones del fracaso gerencial [Tesis de grado]. Bogotá D.C: Universidad del Rosario. Facultad de altos estudios administración; Enero de 2010 p. 22

¹⁸ Ibid., p.23

acreencias respaldadas con garantías reales, mientras, que a las empresas públicas como la DIAN y otros sí.

- La ley fue generada por el gobierno para salvar las empresas en crisis, pero en el momento de su aplicación hubo ausencia y falta del compromiso del estado para desarrollarla, porque faltaron mecanismos que permitieran salvaguardar los intereses de los acreedores.
- En materia empresarial, el otro problema grave que se detecto es la ausencia de un proceso técnico para determinar la viabilidad de las empresas, si bien en la teoría la ley 550, estaba dirigida a facilitar la recuperación de empresas viables, lo que estaba ocurriendo en la práctica en muchas empresas era la compra de tiempo, se apostaba supuestamente a la recuperación económica que no era viable, pero que no se podía controvertir por la falta de estudios técnicos que así lo demostraran.
- Otro obstáculo en los procesos de negociación, es el cálculo de las acreencias de los fondos de pensiones y las entidades promotoras de salud, especialmente las públicas, por la desactualización en sus bases de datos.
- La visión que oriente una reestructuración debe salvar el valor de la compañía, no eternizar un problema, como lección de un nuevo régimen de liquidación debe hacer énfasis en detener la destrucción del valor de la empresa que entre en liquidación, una solución sería la venta de los activos del pago de los acreedores. Es decir, cuando una empresa entre en liquidación, la prioridad debería ser vender los activos para luego repartir el producto de la venta entre sus acreedores.
- Finalmente, se establece que los promotores no tenían experiencia como negociadores, ni una formación sólida en procesos de reestructuración empresarial.

CONCLUSIONES

A diario existen crisis de todo tipo, a diario se esta expuesto a continuos retos para salir aval de ellas, pero por esta razón existen personas que sobresalen de otras y las hacen diferente del común, dichas personas son líderes en la sociedad, tienen capacidades que otras personas no desarrollan, les gustan los retos porque en ellos ven oportunidades de mejorar. Pues en la actualidad la globalización y el mundo moderno lo que exige son líderes en todo el sentido de la palabra.

El líder de la actualidad gestiona, comunica, asesora, aprende, es proactivo, esta preparado al contante cambio, da la cara y cuenta con la credibilidad de todo su grupo de trabajo, pues bien para lograr estas y muchas capacidades mas, también es necesario conocer de fracasos y estados de crisis para de esta manera aprender de los errores de otros y saber como operar en situaciones similares. Es por esto que es necesario saber de estadísticas y números referentes a quiebras y empresas que entraron en reestructuración, asi mismos conocer los mecanismos ideales como lo es la ley 550; dichos mecanismos y en compañía de una excelente gestión empresarial son la mezcla perfecta para lograr salir de una situación tan dura y difícil de superar, pero que con algunas capacidades y característica de un buen líder son mas fáciles de sobrepasar.

Es por esto que a lo largo del ensayo se resaltan capacidades y características de un verdadero líder, al igual que se intenta comparar lo teórico, visto a lo largo de la carrera, con la realidad, tomado de multiproyectos un caso de la actualidad y verídico donde la capacidad de un gerente líder logra que la historia haya cambiado a beneficio de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

ARTÍCULOS INFORMATIVOS. Crisis empresarial [En línea]. Fecha de recuperación 30-08-2010. Disponible en: www.articulosinformativos.com/Crisis_Empresarial-a1038496.html

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá. Bogotá: Horizontes Gráficos S.A, 2009.

CASTAÑEDA, Luis. *Como destruir una empresa en 12 meses o antes: Errores y omisiones en la dirección*. México: Ed. Ediciones Poder,

GARDEAZABAL, Gilberto. *El reto empresarial en las crisis*. En: Diario Portafolio, abril 8 de 2009.

RUBIO, Claudia. *Para hacer empresa hay que saber de quiebras*. En: EL TIEMPO, sección 5-6 Vivienda, sábado 21 de agosto de 2010.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Informe de gestión 2009.Rendición de cuentas a la ciudadanía. Bogotá D.C 10 de mayo de 2010.

GUTIERREZ, Luis Fernando. *Los salvadores de empresas*. En: EL ESPECTADOR. Sección: Negocios. 27 de marzo de 2008

ULRICH-ZENGER-SMALLWOOD, *Liderazgo basado en Resultados*, Bogotá D.C, Edit. Norma.

PAYERAS Joan. *Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Editorial Díaz de santos.

Anónimo, *100 gerentes más exitosos., Equipando empresas*. En REVISTA GERENTE Edición de aniversario. noviembre 2009.,p.72

Abella J., Pulido J. *Lecciones del fracaso gerencial [Tesis de grado]*.Bogotá D.C: Universidad del Rosario. Faculta de altos estudios administración; Enero de 2010