

# **Aprendizajes y elementos de adaptación a las políticas de insolvencia: Una decisión estratégica, cuando aún hay algo por hacer para que las empresas no se extingan**

## **RESUMEN**

El reto de las empresas es adaptarse a un entorno en continuo movimiento, alterado por factores internos y externos, que le exige realizar modificaciones y tomar decisiones estratégicas; donde los aprendizajes toman un papel preponderante para alcanzar los resultados esperados y ser cada vez más competitiva. Este documento, reseña la variabilidad de las decisiones estratégicas que toman los empresarios colombianos cuando ingresan al régimen de insolvencia, cuando aún consideran que hay algo por hacer por la empresa para que no muera. El objetivo del estudio es identificar aprendizajes y probabilidades de transiciones que realizan las empresas durante el acuerdo de reestructuración en el régimen de insolvencia. Se analizó el período comprendido entre 2007-2015, en grandes, medianas, pequeñas y micro empresas que han entrado en la Ley 1116/2003 de política de insolvencia. Para ello, se revisaron conceptos como decisiones estratégicas, entornos empresariales y políticas de insolvencia. Para cuantificar las variaciones de las prácticas, se recurrió a las matrices de transición, provenientes de las Cadenas de Markov, para observar los procesos de los diferentes estados en los cuales puede transitar la empresa durante la Ley 1116/2006. Se analizaron elementos como el celebrar el acuerdo, estar en el acuerdo, empresas que no logran salir del acuerdo y mueren. Asimismo, se observaron las probabilidades que tienen las empresas según el tamaño. Se concluye que la probabilidad que una empresa que no logre cumplir el acuerdo, es más alto en las pymes; que el 43% de las empresas que ingresan a la Ley no logran cumplir con el acuerdo, pero el 48% de las empresas si consiguen cumplirlo.

**PALABRAS CLAVE:** Políticas de Insolvencia. Entorno general. Decisiones estratégicas.

**ABSTRACT:** The challenge for companies is to adapt to a constantly changing environment, altered by internal and external factors, which requires them to make changes and make strategic decisions; Where learning takes a preponderant role to achieve the expected results and be increasingly competitive. This document outlines the variability of strategic decisions made by Colombian entrepreneurs when they enter the insolvency regime, when they still consider that there is something to be done by the company so that it does not die. The objective of the study is to identify the learning and likelihood of transitions performed by companies during the restructuring agreement in the insolvency regime. The period between 2007-2015 was analyzed in large, medium, small and micro enterprises that have entered into Law 1116/2003 on insolvency policy. For this, concepts such as strategic decisions, business environments and insolvency policies were reviewed. In order to quantify the variations of the practices, transition matrices from the Markov Chains were used to observe the processes of the different states in which the company may transit during Law 1116/2006. Elements such as celebrating the agreement, being in the agreement, companies that failed to leave the agreement and were killed were analyzed. Likewise, the probabilities that firms have according to size were observed. It is concluded that the probability that a company that fails to comply with the agreement is higher in SMEs; That 43% of companies that enter the law can not comply with the agreement, but 48% of companies if they can comply.

**KEY WORDS:** Insolvency Policies. General environment. Strategic decisions.

## INTRODUCCIÓN

El sistema económico es el escenario esencial de todo sistema. Por tanto, cuando afronta situaciones de inestabilidad, puede generar dificultades económicas, y la empresa que se encuentra en constantemente interacción con ese entorno dinámico, debe estar atenta a lo que sucede en él; Es entonces, cuando la empresa se ve en la necesidad de realizar cambios rápidos en su actuar y en la toma de decisiones estratégicas para enfrentar las diversas situaciones de crisis.

Una alternativa para salvaguardar la empresa, es acudir a mecanismos que le apoyen para ajustarse a las situaciones imprevistas del momento, que le permitan superar la crisis, conservar su patrimonio y mantener su competitividad. En el orden jurídico colombiano, la Ley 1116/2005, conocida como el régimen de insolvencia empresarial, permite la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como una unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor (p.1).

En ese escenario, se espera que los directores o gerentes de la empresa estén preparados para tomar decisiones estratégicas, esperando sean prudentes, balanceadas entre el pensamiento y la acción (Cedeño, 1981), para que la empresa viva, prospere y perdure. Lo que resulta un reto para la dirección, porque en él recae la gestión empresarial que el entorno le requiere.

Anteriormente, el entorno era considerado como todo lo que está fuera de los límites de la empresa (Bueno C., 1990), todo lo que la afecta o no. Ahora, es significativo precisar que el entorno está compuesto por el conjunto de elementos y circunstancias internas y externas que influyen decisivamente en las decisiones y comportamientos empresariales (Figuerola P., 1995). Así, cuando se implementan cambios en los resultados de la empresa, éstos dependen de un conjunto de factores exógenos que son fuente de oportunidades y amenazas, por lo que resulta vital para la supervivencia y éxito de la empresa conocer y anticipar la evolución de su entorno. (García & López, 1998).

A pesar de lo dicho anteriormente, en el entorno existen factores externos o internos, que consiguen hacer cambios en la empresa, que le obligan a redefinir su gestión y a adoptar nuevas prácticas de gestión para hacerle frente. Uno de los que se estudian en esta investigación, es el factor económico general, particularmente el político-legal, por las normas que regulan las actividades empresariales e inciden de diferentes modos sobre la empresa. Para nuestro caso, la legislación vigente que se tiene para aquellas empresas que entradas en crisis, recurren a la protección del crédito, la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo un criterio de agregación de valor (Ley 1116, 2006), referida también como política o régimen de insolvencia.

El tema es de interés empresarial por los profundos cambios que muchas empresas pasan cuando se encuentran en crisis y durante el proceso del acuerdo de reorganización o reestructuración; Para los directivos y gerentes, por la toma de decisiones estratégicas y su redefinición en la gestión empresarial; Y, para la academia por la necesidad de estudiar el medio ambiente empresarial y analizar los factores, tendencias y relaciones con el entorno.

El objetivo del estudio, es identificar los aprendizajes, adaptaciones y probabilidades de transición que realizan las empresas durante el acuerdo de reestructuración en la política o régimen de insolvencia. Se espera abordar y analizar la variabilidad en la toma de decisiones estratégicas empresariales cuando se ingresa la Ley 1116/2006 e identificar algunas probabilidades de cambio que subyacen tras la política de insolvencia. Para este efecto, se utilizan las matrices de transición (Cadenas de Markov), porque se pretende identificar y conocer algunos patrones de probabilidades o de variabilidad a la Ley.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

Para la comprensión de ésta investigación, la revisión de literatura se desarrollará a partir de tres campos: *(i)* Política o régimen de Insolvencia (Ley 1116/2006); *(ii)* Entender el entorno general; y, *(iii)* Decisiones estratégicas: aprendizajes, elementos de adaptación y variabilidad en la toma de decisiones.

## ***Política o Régimen de Insolvencia: Ley 1116 de 2006***

El inicio del proceso de reorganización de una empresa presume la existencia de una situación de crisis, y por ello de insolvencia o interrupción de pagos. A través de la Ley se hace un acompañamiento jurídico y financiero a la organización, permitiendo a la empresa enfrentar la dificultad financiera, propiciando un espacio de negociación con los acreedores, protegiendo a la empresa de futuros procesos ejecutivos, permitiéndole levantar las medidas preventivas que le imponen.

El régimen de insolvencia, es un proceso que ofrece alternativas para solucionar la crisis económica, a través de un acuerdo de reorganización, porque tiene condiciones jurídicas y financieras, que habitualmente accede a conservar la empresa y el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con los acreedores. No obstante, el paradigma actual en los regímenes de insolvencia es el de tratar de lograr la reorganización del deudor para su reinserción en la vida económica. La liquidación deber ser una opción de última instancia (Mejan, 2014, p. 587).

En la Ley 1116/2006, artículo 1, se orientó el fin del régimen de insolvencia y los procesos para ponerla en práctica, los cuales son: la Reorganización Empresarial y la Liquidación Judicial. En el artículo 9, la ley enuncia que la insolvencia se da cuando la empresa incumple el pago de sus deudas, contraídas por el desarrollo de su actividad. Para este estudio, las autoras consideraron significativo, recopilar en 5 fases (Tabla 1), la historia de los procesos de insolvencia en Colombia y su caracterización:

**Tabla 1.** Identificación y antecedentes del Proceso de Insolvencia en Colombia

<b>Tiempo</b>	<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
1940-1969	Peligro	Se expide el Decreto 750/1940, que estipulaba el régimen de quiebra. El comerciante se considera en quiebra solo por el hecho de incurrir en mora en el pago de sus obligaciones. Pero tenía la posibilidad de llegar a arreglos amigables con los acreedores (Rodríguez, 2007).

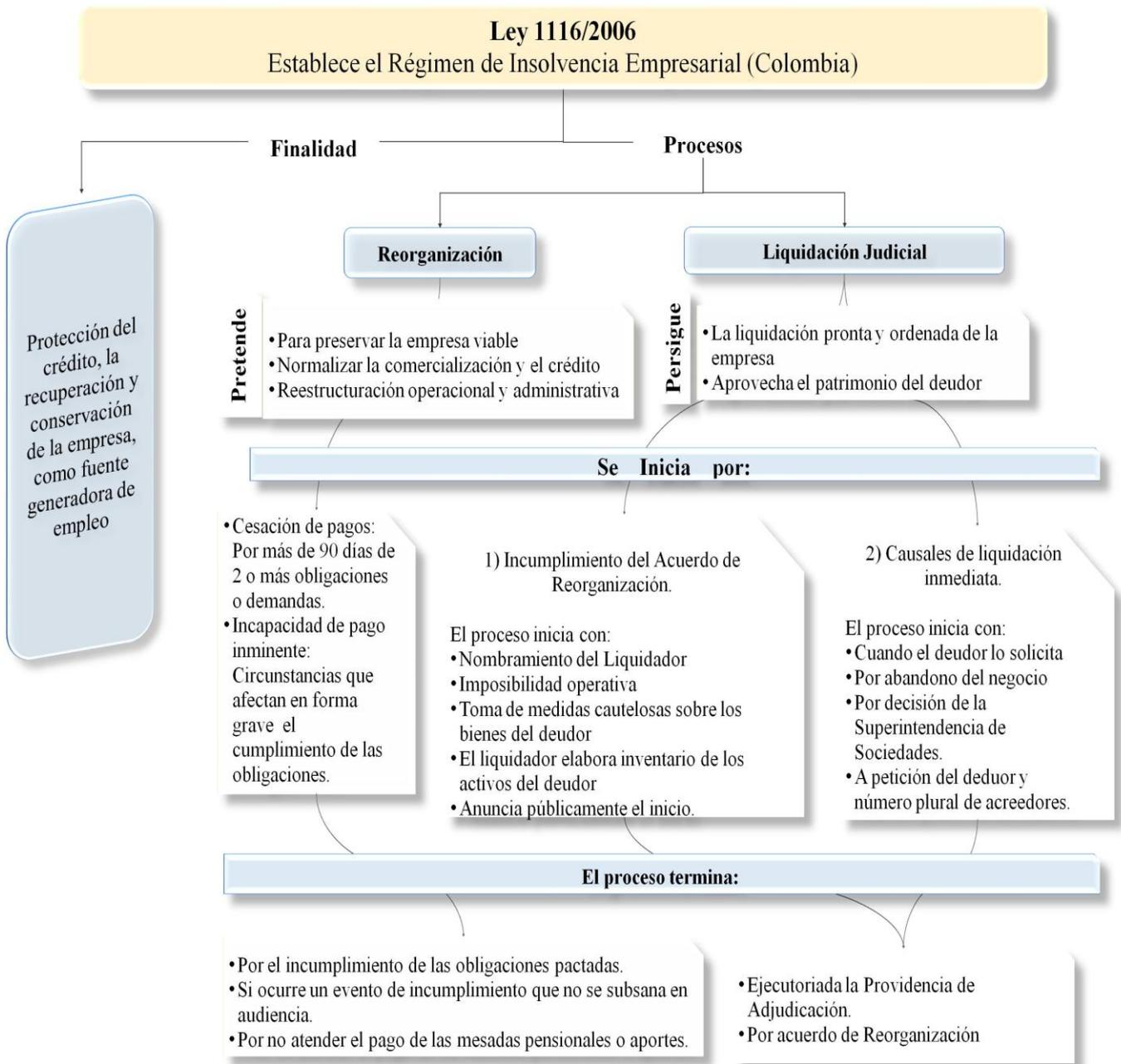
1969-1989	Intervencionista	Intervención del Estado en la economía. Creciente generación de empresas estatales y de economía mixta en Colombia. Se declara inexecutable el Decreto 750/1940. El deudor no tiene mecanismos idóneos ante quién acudir. Surge el Decreto 2264/1969, el cual evidencia dos mecanismos recuperatorio de la empresa: Concordato preventivo protestativo y Concordato preventivo obligatorio. Posteriormente, el Decreto 2264/1969, el cual presenta deficiencias. Entre 1982 y 1986 Colombia vive una crisis en el sistema económico (Sotomonte, 2008), lo que hace que se revise este decreto, mostrando que no era eficiente para manejar la carga que generaba la crisis económica empresarial del momento. Es derogado por el Decreto 410/1971, y con éste se promulgó el Código de Comercio en 1971, pero sigue regulando el concordato preventivo. Sin embargo, se presentan deficiencias lo que llevó a elaborar diversos proyectos que buscaban su reforma (Sotomonte, 2005). Se expide el Decreto 350/1989, el cual por primera vez se protege al empresario y se resta protagonismo a los acreedores (Vélez, 2011). En esta etapa, ya comienza las propuestas que generarían la nueva Constitución Política de Colombia de 1991 y la que traería nuevas reformas.
1990	Aperturista	Se difunde la nueva Constitución Política de Colombia de 1991. Se expide la Ley 222/1995, la cual unifica el concordato potestativo y obligatorio en un sólo trámite yes llamado concordato o acuerdo de recuperación de la empresa. Su finalidad es "la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo". Además, de tener en cuenta el trámite de liquidación obligatorio, la cual reemplaza la quiebra, y busca el pago de obligaciones.
1998	Agilidad en procedimientos	Ante la nueva crisis económica del 98, se evidencia que la Ley 222/95, no puede atender la gran cantidad de empresas en insolvencia. Se crea la Ley 550/1999, la cual establecía procedimientos ágiles; suspende el tema de concordato y lo reemplaza temporalmente por el acuerdo de reestructuración, con el fin de aliviar la crisis económica; tenía una vigencia de 5 años, pero se prorrogó por 2 años para el sector privado. Sigue vigente actualmente para entes territoriales. (Vélez, 2011). Fue una Ley que colaboró con la recuperación de muchas empresas.
2006	Régimen de Insolvencia	Al vencerse los términos de la Ley 550/99, aparece la Ley 1116/2006. Regula el régimen de insolvencia empresarial colombiano, y reemplazó a la Ley 222/95 y a la Ley 550/99). Con ella se modificó el ámbito de aplicación eliminando la posibilidad de que la persona jurídica no comerciante fuese un deudor concursado, limitando en tal sentido la aplicación del régimen de insolvencia a las personas jurídicas y personas naturales comerciantes, e introduciendo por primera vez en nuestra normatividad a los patrimonios autónomos (Sotomonte, 2014). En su ámbito de aplicación la Ley contempla a las personas naturales comerciantes y las jurídicas no excluidas de la aplicación del mismo, incluyendo además a las sucursales de sociedades extranjeras y los patrimonios autónomos afectos a la realización de actividades empresariales.

**Fuente:** *Elaboración Propia, a partir de los diferentes autores*

Durante estas etapas, el proceso de insolvencia ha tenido mejoras definidas que han permitido a la empresa, en algunos casos, superar la crisis por la cual atraviesan.

Con el fin de ilustrar el régimen de insolvencia empresarial, en la Gráfica 1, se describe sucintamente la finalidad y los procesos de la Ley, lo que se pretende, lo que persigue la política, por qué se inicia el proceso y cuándo termina.

### **Gráfica 1:** Ley 1116/2000, Régimen de Insolvencia Empresarial



Fuente: *Elaboración propia, a partir de la Ley 1116/2006*

El órgano encargado de ejercer las funciones de carácter administrativo del proceso de insolvencia en Colombia, y en algunas ocasiones sobre temas societarios es la Superintendencia de Sociedades. El Decreto 1023/2012, art. 7, le otorgó la facultad de funciones jurisdiccionales.

Finalmente, la Superintendencia de Sociedades, manifiesta que los principales cambios e innovaciones del régimen de insolvencia, es que brinda a aquellas empresas que siendo

viables, pero que se encuentran en crisis transitoria, y requieren someterse a una reorganización, tanto financiera como organizacional, operativa y de competitividad.

### ***Entender el entorno general***

Las condiciones actuales y la creciente influencia del entorno general, sobre formación de políticas económicas, son cada vez más competitivas, por los permanentes cambios de los mercados globales, que exigen a directivos y gerentes empresariales respuestas efectivas para desplegar los diferentes modelos de negocios que aseguren la competitividad de las organizaciones. En ese sentido, esos cambios, intervienen en las políticas que dictan los Estados (Nacionales) y por ende definen también el entorno que propician a las empresas para el desarrollo de las actividades (Castro F., 2007).

De ahí, que el entorno para la empresa, como lo plantea Castro F., (2007), sea el elemento que establece la pauta para la toma de decisiones en una empresa, sobre temas relacionadas con las fuerzas externas que afectan las operaciones empresariales; las decisiones económicas de financiamiento y tecnológicas; las actitudes y costumbres satisfechas; el efecto del complejo de leyes y relaciones del gobierno con la organización, y la responsabilidad de la empresa ante la comunidad (p. 138).

En ese sentido, García H., (1998), afirma que el entorno general son factores económicos, político-legales, socioculturales y tecnológicos que delimitan las reglas de juego y el marco general en que la empresa se va a desenvolver. Por eso, algunas políticas, normas y leyes, como la 1116/2006, es una herramienta que representa alternativas para la empresa que entra en crisis o en un régimen de insolvencia.

### ***Decisiones Estratégicas***

La toma de decisiones de los directivos y gerentes de las empresas en crisis, implican flexibilidad y una congruencia de valores del equipo de la alta dirección, pero sobre todo de atreverse a enfrentar el entorno como un componente estratégico. También, involucra la integración de actores como los competidores, quienes son determinantes en el buen desempeño de las compañías, la construcción de panoramas y acertados acerca de la realidad

del negocio y unos mejores procesos de planificación y toma de decisiones. (Pulgarin & Rivera, 2012).

Cuando la empresa identifica sus problemas, considera que sus problemas son únicos, por ello, trata de darle solución. Por lo general, aplica herramientas racionales, como lo menciona (Acevedo, Linares & Cachay, 2010), es decir, que se considera como una solución a los inconvenientes la aplicación de técnicas cuantitativas. Pero también, aplica enfoques razonados que le permitan analizar la situación, establecer las alternativas más convenientes de mejora y toma de decisiones. Generalmente, considera que la solución a los problemas se deriva de la correcta aplicación de técnicas, principalmente cuantitativas (Acevedo et al, 2010).

La racionalidad se determina por la flexibilidad que se tiene para generar información y evaluar diferentes alternativas de decisión. Más aún, se requiere incorporar permanentemente nuevas fuentes de información en el proceso decisional, aceptar ideas, fomentar la participación creativa, y considerar las posiciones iniciales a la luz de los nuevos antecedentes o ideas (Rodríguez-Ponce (2007).

Finalmente, las decisiones estratégicas, involucran una elección previa. Como lo indica Acevedo et al, (2010), hay que decidir o resolver. Por ello, tomar decisiones implica elegir con el fin de mantener o cambiar, mejorar o empeorar la situación. En efecto, el empresario debe ejercer un liderazgo transformacional, es decir el que guía a sus seguidores, los inspira, establece desafíos y motivación basada en el desarrollo personal (Bass, 1999). Evidentemente, debe ser el que conduce a la empresa al logro del cumplimiento de la misión y visión, con altos estándares de excelencia y calidad colectiva e individual.

#### ▪ *Aprendizajes y elementos de adaptación*

Las decisiones estratégicas tienen trascendencia en el marco de las modificaciones radicales de las empresas y en la de su entorno, según modelos predefinidos. De tal manera, que tomar medidas para conservar o cambiar la gestión, implica pensar en aspectos que son considerados pertinentes para la productiva y los resultados en la empresa. Estos aspectos, son la capacidad de generar nuevos y aprendizajes, es decir nuevas herramientas y alternativas de

generación e intercambio de conocimientos; y, el de incentivar aprendizajes creativos y mayor responsabilidad con el entorno.

En estrecha relación con lo anterior, otros aspectos a considerar en las decisiones estratégicas empresariales, son las habilidades de adaptación a estos nuevos cambios y a las transformaciones que se generan en el entorno. El empresario ha de aprender a analizar y descubrir disfuncionalidades, resolver conflictos, formarse un criterio propio, adaptarse al entorno, fomentar la visión compartida, incentivar la flexibilidad ante los escenarios de cambios, planificar, organizar, supervisar, impulsar, entre otros aspectos (Iborra & Izquierdo, 2010).

Como resultado al proceso de cambio que enfrenta el empresario en su entorno, se exige a recorrer caminos híbridos que en algunos casos se intensifican y en otros se tornan esenciales en la gestión empresarial. Por lo que es más importante, adquirir habilidades y desarrollarlas a través de la práctica, siendo indispensable los aprendizajes y adaptación, puesto que son conocimientos que han sido interiorizados de tal manera que su aplicación en casos simples es fluida y automática (Hernández, 2001). Desde esa perspectiva, es posible que la empresa logre contar con iniciativas, nuevos comportamientos y flexibilidad que le permitan afrontar los problemas del entorno.

- ***Variabilidad en la toma de decisiones***

La variabilidad se presenta bajo diferentes comportamientos: frente a la misma tarea en las mismas condiciones, y en dos o más momentos cercanos en el tiempo (Siegler, 2002). Por eso, la diversidad en la toma de decisiones estratégicas pueden demostrar presencia de mecanismos que producen cambios en el desarrollo (Siegler, 2002). Para Yan y Fischer (2002), la variabilidad es como una fluctuación espontánea del desempeño observado en un período de tiempo corto.

Como lo manifiesta Ossa (2013), conceptualmente, se trata de observar el cambio de naturaleza de un comportamiento cuando el estado de equilibrio se perturba; el interés es observar cómo se produce la organización y en este sentido hay tres posibilidades: permanecer en el mismo estado de organización, fluctuar entre dos estados de organización y cambiar a un nuevo estado de organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, la variabilidad, para el presente estudio, pretende explorar la naturaleza de transición, y por ello utiliza las Cadenas de Markov, las cuales son herramientas para modelar y simular cambios. Permite analizar y caracterizar el comportamiento de procesos que se desenvuelven en función de otras variables, por lo general en el tiempo. Es un modelo que permite realizar inferencias probabilísticas de ocurrencias de un evento. Cuando se habla de inferencia probabilística se dice que es una predicción que hoy se base en frecuencias recogidas ayer (Pinker, 2001).

En ese sentido, las cadenas de Markov se utilizan para describir el comportamiento, en términos probabilísticos, de cambio a lo largo del tiempo. El estudio permite describir y entender, a través de las Cadenas de Markov, los patrones de transición de la variabilidad de la Ley 1116/2006, analizando su finalidad y los procesos que persigue para señalar los aspectos de las empresas que entradas en crisis, logran salir, o en otros casos mencionar las probabilidades de muerte empresarial, y finalmente exponer las matrices de transición y patrones de variabilidad en la toma de decisiones empresariales.

## **METODOLOGÍA**

Para la investigación se utilizó un estudio de caso, porque se realizan descripciones detalladas de una situación particular cuando hay pocas investigaciones en un tema /Yin, 1994); y, porque busca entender un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real y específicamente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (Eisenhardt y Graebner, 2007). Para tal fin, se procedió a realizar pruebas de validez internas y externas, para establecer las relaciones causales y bajo ciertas condiciones y su variación ante otras, para distinguir las relaciones espurias (Yin, 1989). Sumado a lo anterior, resulta válido manifestar que fue también por las condiciones de interacción del fenómeno y por la riqueza del entorno el cual es de extrema importancia en la dirección de empresas (Yin, 1993).

### **Instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de información**

La recolección de la información se realizó a partir de la revisión de fuentes documentales en la Superintendencia de Sociedades, Sistema de Información y Reporte Empresarial

(SIREM), procedimientos de insolvencia, listado de sociedades en reorganización, y de fuentes bibliográficas, con el fin de crear un diagnóstico y una referencia teórica.

Para el procesamiento, se contó con 1.606 empresas, que han ingresado al régimen de insolvencia desde el 2007-2015. Para efectos del estudio, se tienen en cuenta 725, que se encuentran en el proceso de insolvencia, las cuales están distribuidas por tamaño y número de empresa, tal como se muestra en la Tabla 2:

**Tabla 2.** Número de empresas y tamaño

Años	Total Empresas	Tamaño y número de empresa			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
2007	5	0	2	2	1
2008	41	1	11	20	9
2009	85	2	31	34	18
2010	78	0	28	43	7
2011	136	4	49	55	28
2012	94	4	33	39	18
2013	112	3	45	40	24
2014	137	2	40	67	28
2015	37	4	12	11	10
<b>Totales</b>	<b>725</b>	<b>20</b>	<b>251</b>	<b>311</b>	<b>143</b>

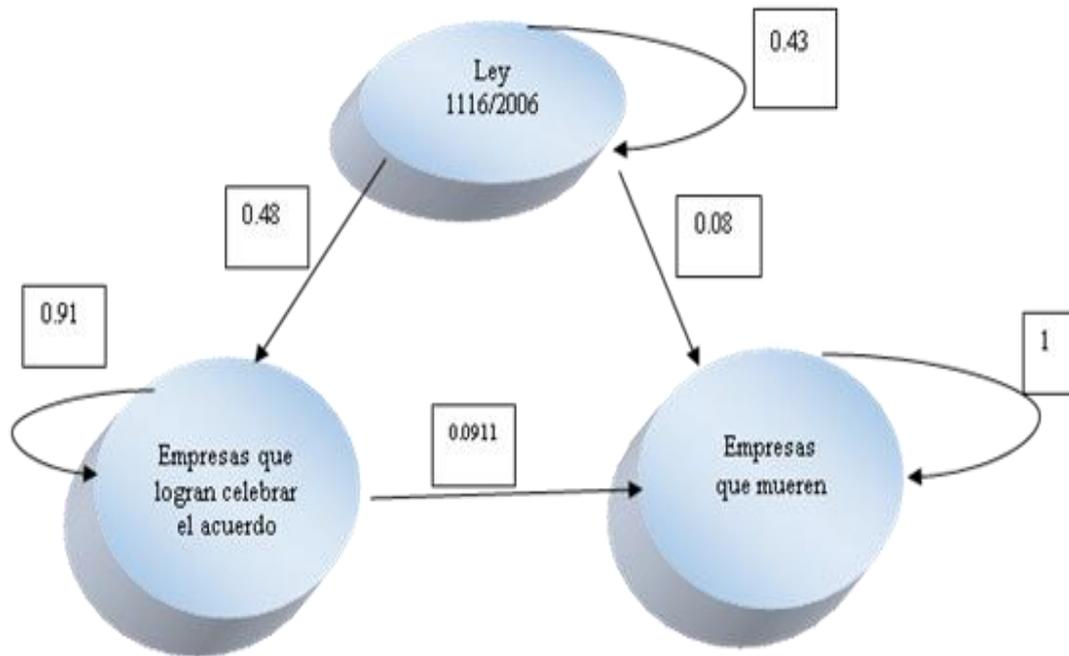
**Fuente:** *Elaboración propia*

Para el análisis de datos se utilizó la herramienta Cadenas de Markov, la cual permite analizar el comportamiento del proceso estocástico que evoluciona de forma no determinista, modela y simula el cambio de las decisiones estratégicas empresariales. Es decir, que permite hacer inferencias probabilísticas a partir de una historia, a partir de la cual la probabilidad de ocurrencia de un evento depende del evento inmediatamente anterior (Ossa, 2013). También, describe el comportamiento en términos de probabilidad del cambio a lo largo del tiempo (transición), y se puede seguir una trayectoria de desempeño de la empresa en procesos de insolvencia.

## RESULTADOS

El primer paso fue definir los estados que componen el proceso: estar en el acuerdo, celebrar el acuerdo (en 8 años), concluir el acuerdo, y empresas que cierran. En la Figura 1, se muestra el diagrama de estado de las 725 empresas:

**Figura 1:** Diagrama de estado de las 725 empresas

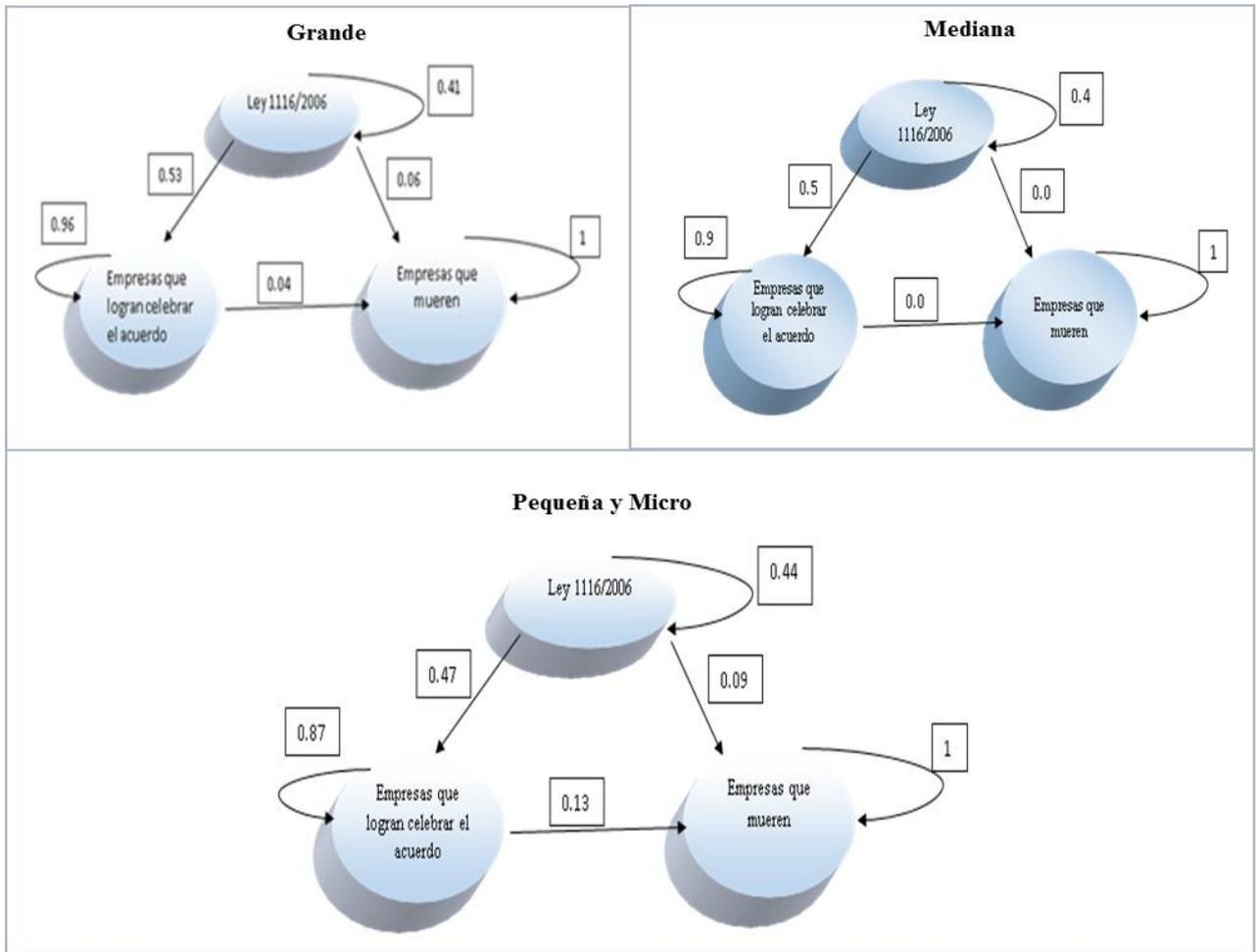


**Fuente:** *Elaboración propia*

La probabilidad que una empresa se quede en el estado definido como Ley 1116/2006 es del 43%, es decir no logra el acuerdo o muere. La probabilidad que pase del estado de ley a lograr celebrar el acuerdo es del 48%, y de este estado a cerrar la empresa la probabilidad es del 9%.

Observando los diferentes tamaños de empresa, se advierte que la probabilidad de cerrar una empresa después de lograr celebrar el acuerdo es más alta en las pequeñas y micro empresas (13%). En la Figura 2, se muestran los diagramas de las empresas por tamaño.

**Figura 2:** Diagrama de las Empresas por tamaño



**Fuente:** *Elaboración propia*

A continuación, se presentan las matrices de transición de cada uno de los escenarios:

**Tabla 3:** Matriz de transición

Total empresas			
	Ley 1116/2006	Celebran el acuerdo	Empresas que mueren
Ley 1116/2006	0,43	0,48	0,08
Celebran el acuerdo	0	0,91	0,09
Empresas que mueren	0	0	1
Empresa Grande			
	Ley 1116/2006	Celebran el acuerdo	Empresas que mueren
Ley 1116/2006	0,41	0,52	0,06
Celebran el acuerdo	0	0,96	0,04
Empresas que mueren	0	0	1

Empresa Mediana		Ley 1116/2006	Celebran el acuerdo	Empresas que mueren
	Ley 1116/2006	0,41	0,5	0,09
	Celebran el acuerdo	0	0,91	0,09
	Empresas que mueren	0	0	1
Empresa Pequeña y Micro		Ley 1116/2006	Celebran el acuerdo	Empresas que mueren
	Ley 1116/2006	0,47	0,44	0,09
	Celebran el acuerdo	0	0,88	0,13
	Empresas que mueren	0	0	1

**Fuente:** *Elaboración propia*

## DISCUSIÓN y CONCLUSIÓN

El objetivo de este estudio era identificar los aprendizajes, adaptaciones y probabilidades de transición que realizan las empresas durante el acuerdo de reestructuración en la política o régimen de insolvencia. Con el análisis de los datos se considera que:

- ✓ Si bien la toma de decisiones estratégicas en las empresas en crisis, es un tema interesante, en el presente estudio se considera como procesos necesarios para la empresa.
- ✓ Desde esta perspectiva, el gran desafío de los empresarios colombianos es preservar el control en todos los ámbitos del proceso de toma de decisiones, para ello sugiere tener en cuenta factores como: (i) el tiempo, por ser un aspecto crítico, dado que debe responder a un entorno exigente y generalmente hostil (Byers y Snack, 2001). (ii) Las disposiciones estratégicas, las cuales son diferentes dependiendo del tamaño de la empresa, tal como lo plantea Chen y Hambrick en 1995. (iii) El estilo y experiencia de la dirección y gerencia, por su relevancia y compromiso; la probabilidad del éxito de la decisión; el apoyo del grupo para el logro de los objetivos y las competencias del equipo (Vroon, 2000).
- ✓ También, se observa que las empresas grandes son las que logran celebrar el acuerdo. La probabilidad de muerte de éstas empresas es del 4%.
- ✓ Con respecto a las probabilidades que tienen las empresas que se encuentran en la Ley, se observa que el 43% no logran cumplir el acuerdo, el 48% de las empresas lo logran, y el 9% de las empresas probablemente deban cerrarse.
- ✓ Los datos obtenidos a través del análisis permiten concluir que las empresas pequeñas y micro en el estado en que logran celebrar el acuerdo tienen una mayor probabilidad de

cerrar que estando en la *Ley 1116/2006* (13% versus 9%). El valor más bajo de probabilidad de cierre de las empresas lo presentan las grandes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo B., A. Linares B., C. & Cachay B., O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Revista Producción y Gestión*. (13)1, p. 18-27. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. España.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *Eur. J. Work Organiz. Psychol.* 8, p. 9-32.
- Byers T, Snack T (2001) Strategic decision making in small business withing the leisure industry. *J. Leisure Res.* 33, p. 121-136.
- Bueno C., E. (1190). *Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales*. Editorial Pirámide. 760 p.
- Castro F., Y. (2007). La influencia del entorno en el desempeño de las organizaciones. Particularidades del entorno empresarial colombiano. Facultad de Economía. Universidad de la Habana. *Revista Economía y Desarrollo*. No. 2. Vol. 142, p. 136- 149.
- Cedeño G., A. (1981). La enseñanza de la Administración de Empresas. *Revista Educación*. Universidad de Costa Rica. Vol. 5, Núm. 1, p. 39-45.
- Chen MJ; Hambrick DC (1995) Speed, stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Acad. Manag. J.* 18, p. 253-282.
- Congreso de la República (2006). *Ley 1116, por el cual se estable el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, D.C., 66 p.
- Constitución Política de Colombia. (1991). Actualizada y revisada. Bogotá, D.C. Colombia: Legis.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), p. 25-32
- Figuerola P., M. (1995). *Economía para la gestión de las empresas turísticas: organización y financiación*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- García H., J. A. y López P., P. (1998). Empresa y entorno. Cuadernos de Turismo, No. 2. Escuela Universitaria de Turismo de Murcia. España, pág. 85-100.
- Iborra, A. & Izquierdo, N. (2010). ¿Cómo afrontar la evaluación del aprendizaje colaborativo?. *Revista General de Información y Documentación*. Vol. 20, p. 221-241.
- Ley 1116 de 2006 por la cual se establece el régimen de insolvencia empresarial en la República de Colombia.
- Meján, L. M. (2014). Apuntes para un régimen de insolvencia para las microempresas. En J.J. Rodríguez Espitia. Libro homenaje al profesor Emilio Beltrán (pp. 575-592). Bogotá D.C., Colombia: Instituto Iberoamericano de Derecho Concursal.
- Miller, P. H. (2002). Order in variability, variability in order. Why it matters for theories of development. *Human Development*, 45(3), p. 161-166.
- Ossa, J. C. (2013). Matrices de transición y patrones de variabilidad cognitiva. *Universitas Psychologica*, 12(2), 559-570.
- Pinker, S. (2001). Buenas ideas. En S. Pinker (Ed.), *¿Cómo funciona la mente?* (pp. 387-463). Bogotá: Planeta.

- Pulgarin M., Sergio A. y Rivera M., Hugo A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*. 10(16), 89-114. Bogotá, Colombia
- Rodríguez Espitia. Juan José (2007). Aproximación al derecho concursal Colombiano. *REVIST@ e – Mercatoria*, 6 (2), 1-30.
- Rodríguez-Ponce (2007). Toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de ciencia y tecnología de América*. (32) 8, p. 522-528.
- Siegler, R. S. (2002). Variability and infant development. *Infant Behavior & Development*, 25(4), p. 550-557.
- Sotomonte Mujica. David Ricardo. (2005). Los presupuestos del concurso en la legislación colombiana. *REVIST@ e – Mercatoria*, 4(1), 1-57
- Sotomonte Sotomonte, Saúl. (2008). Aspectos sustantivos del régimen de insolvencia. *REVIST@ e – Mercatoria*, 1-34.
- Sotomonte Mujica, David Ricardo (2014). Apuntes sobre la evolución del derecho concursal colombiano. (1ª ed.). Bogotá D.C.: Legis.
- Velez Cabrera, Luis Guillermo (2011). Régimen de Insolvencia Empresarial Colombiano. Una breve historia del derecho concursal moderno en Colombia. Superintendencia de Sociedades, p. 1-7
- Yan, Z. & Fischer, K. (2002). Always under construction: Dynamic variations in adult cognitive micro development. *Human Development*, 45(3), 141-160.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage,
- Yin, R.K. (1993). *Applications of Case Study Research*, Applied Social Research Methods Series (Vol. 34), Newbury Park, CA, Sage.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.

Consultas en pág. En internet:

Superintendencia de Sociedades (2016). Cartilla Nuevo Régimen de Insolvencia Empresarial Ley 1116 de 2006. Cartilla, Superintendencia de Sociedades, Bogotá D. C. Recuperado el 22 de marzo de 2017, de <http://www.supersociedades.gov.co/delegatura-para-procesos-de-insolvencia/normatividad/cartilla/Documents/CARTILLA%20LEY%201116%20DE%202006.pdf>