

ANALIZAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS O ME LIQUIDO:

SPYS S.A.S.

HENDERSSON ELBERTO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

FERNANDO GARCÍA MUÑOZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA EXECUTIVE

CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

Julio de 2015

ANALIZAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS O ME LIQUIDO:

SPYS S.A.S.

HENDERSSON ELBERTO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

FERNANDO GARCÍA MUÑOZ

Trabajo de grado presentado para optar al título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Director

M.Sc. BENJAMÍN GARCÍA GARCERANT

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA EXECUTIVE

CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

Julio de 2015

Contenido

	pág.
Resumen	7
Introducción	9
1. Aspectos Generales del Trabajo	11
1.1 Identificación del Problema	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo general	
1.2.2 Objetivos específicos	
2. Marco Teórico	14
2.1 Valoración de Empresas, Gerencia de Valor y Eva	14
2.1.1 EVA (Valor Económico Agregado)	17
2.1.2 MVA (Valor Agregado del Mercado)	19
2.1.3 Flujo de caja libre	19
2.1.4 EBITDA (Utilidades Antes de Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)	21
2.1.5 Apalancamiento de operación y financiero	21
2.1.6 Apalancamiento de operación	22
2.1.7 Apalancamiento financiero	23
2.1.8 Riesgo financiero	23
2.1.9 Capacidad de flujo de efectivo para atender el servicio de la deuda	24

2.2 Ventaja Competitiva	24
2.2.1 Ventaja competitiva y estratégica	27
2.2.2 Estrategia y direccionamiento estratégico	27
2.3 Análisis Externo: Identificación de Amenazas y Oportunidades	28
2.3.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	30
2.3.2 Análisis de los grupos estratégicos	34
2.3.3 Análisis de los ciclos industriales	35
2.4 Análisis Interno: Recursos, Capacidades y Competencias Centrales	37
2.4.1 La importancia del análisis interno	37
2.4.2 Recursos, capacidades y competencias centrales	39
2.4.3 Cómo desarrollar competencias centrales	41
2.4.4 Outsourcing	43
2.4.5 Benchmarking	45
2.5 Toma de Decisiones Organizacionales	46
2.5.1 Componentes de los procesos de decisión	47
2.5.2 Metodología para el análisis de decisiones	49
2.5.3 Modelos de toma de decisiones	51
2.6 Alternativas Estratégicas	53
2.6.1 Estrategias Genéricas	53
2.6.2 Estrategias Competitivas	56

3. Historia de SPYS S.A.S.	57
3.1 Seguridad, Protección y Soldadura SPYS S.A.S.	57
3.2 El Sector Industrial en Cartagena	57
3.3 Cuatro Años de Incertidumbre en SPYS S.A.S.	62
3.3.1 Nace una ilusión	64
3.3.2 Los primeros clientes	66
3.3.3 Los años maravillosos	68
3.3.4 Llegó la competencia	78
3.3.5 La crisis	84
3.3.6 Consultoría empresarial	86
4. Nota Pedagógica	88
4.1 Resumen	88
4.2 Palabras Claves	89
4.3 Perfil de los Estudiantes	89
4.4 Justificación del Caso	89
4.5 Uso Potencial del Caso	90
4.6 Objetivos de Enseñanza	91
4.6.1 Conceptuales	91
4.6.2 De habilidades para	91
4.6.3 Formativos	92
4.7 Desarrollo de la Discusión	93
4.7.1 Seguridad Protección y Soldadura SP&S (SPYS)	93

ANALIZAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS O ME LIQUIDO	6
4.7.2 Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA	94
4.7.3 Ventaja competitiva	94
4.7.4 Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas	95
4.7.5 Análisis interno: recursos, capacidades y competencias centrales	95
4.7.6 Toma de decisiones organizacionales	96
4.7.7 Alternativas Estratégicas	96
4.7.8 Preguntas de reflexión	97
4.7.9 Conclusiones principales	101
4.7.10 Cierre del caso	103
Referencias Bibliográficas	104

Analizar e Implementar Estrategias o Me Liquido: SPYS S.A.S.

Resumen

En un entorno cada vez más competitivo y cambiante, se necesita realizar un análisis externo e interno de las empresas, un elemento clave para su supervivencia, indiferentemente de su modelo de negocio. No obstante, dichos análisis es poco conocido entre las pequeñas y medianas empresas, que no lo utilizan para innovar, mejorar y, en definitiva, ser más competitivas. Los análisis, los métodos utilizados para la toma de decisiones y la forma como las gerencias conciben y resuelven los problemas empresariales, son importantes porque dinamizan positiva o negativamente los diferentes modelos de negocio. El caso de estudio narra la historia del nacimiento, crecimiento y decadencia de la microempresa SPYS S.A.S., dedicada a la comercialización de elementos de seguridad industrial. Esta surgió de la visión, conocimiento del negocio y deseo de progresar de un empleado, quien buscó un socio con conocimientos en administración y finanzas, a fin de complementar sus saberes y experiencias para crear una empresa. Comenzó con algunos clientes y, por la calidad de sus productos, servicios y experiencia, su clientela llegó al máximo nivel de crecimiento. Luego tuvo una época de estancamiento y, después, llegó la crisis por la cual está atravesando. El caso permite reflexionar sobre el tipo de liderazgo y toma de decisiones organizacionales como respuesta a la administración de la empresa y la dinámica del mercado en el sector comercial.

Resulta muy importante identificar las diferentes etapas de la empresa, desde su origen hasta el presente, para analizar la coherencia entre las decisiones implementadas y la identificación de sus oportunidades, amenazas, recursos, capacidades y competencias centrales.

Estos deben ser acordes a la evolución del entorno, para que la empresa sea competitiva y se mantenga vigente en el sector.

Palabras claves: Valoración de empresas, gerencia de valor, análisis interno, análisis externo, toma de decisiones.

Introducción

La comercializadora Seguridad, Protección y Soldadura SPYS S.A.S fue creada hace 12 años por dos socios que se conocieron en el comercio. Uno, un reconocido asesor certificado internacionalmente en temas de seguridad industrial y salud ocupacional de grandes empresas del sector industrial de Cartagena; el otro, un notorio vendedor y comerciante proactivo, perseverante, entusiasta y administrador financiero.

Por su proximidad a la costa del Caribe colombiano, Cartagena goza de recursos naturales y favorabilidades climáticas que la convierten en un atractivo centro económico, industrial y empresarial. La dinámica empresarial en la zona industrial de Mamonal, el centro industrial y portuario y las pocas empresas presentes en el sector que ofrecían a la industria este tipo de productos y servicios con muy buena calidad, permitieron el rápido crecimiento de la empresa desde su nacimiento.

Ecopetrol, debido a la responsabilidad social de poner en práctica políticas e instrumentos orientados a fomentar el surgimiento de nuevas empresas, apoyó económicamente y con capacitación el nacimiento de la empresa bajo estudio. Esto le permitió fomentar la cultura y espíritu empresarial en la ciudad, contribuir al desarrollo regional, contribuir a la diversificación del tejido productivo y construir interacciones comerciales que generan ventajas competitivas.

El buen nombre y prestigio de la comercializadora SPYS S.A.S en la ciudad de Cartagena se debe a que es una empresa certificada bajo la normatividad OSHA de seguridad industrial y salud ocupacional. Además, se esfuerza continuamente por mejorar la calidad de sus procesos a través de la capacitación y entrenamiento del personal, así como con productos y equipos adecuados con el fin de resolver las necesidades de sus clientes.

La empresa ofrece los siguientes servicios:

1) Comercialización de elementos de seguridad industrial, salud ocupacional, protección personal, equipos y accesorios contra incendios; soldadura, equipo y accesorios de soldadura, y andamios.

2) Recarga y mantenimiento de equipos contra incendios.

3) Asesoría y capacitación en salud ocupacional, trabajos de alto riesgo, atención de emergencias, programas de entrenamiento en evacuación, rescate, contraincendios, primeros auxilios y trabajo en alturas. Su recurso humano es altamente calificado y certificado bajo normas internacionales, lo que garantiza confianza en el servicio.

1. Aspectos Generales del Trabajo

1.1 Identificación del Problema

Las empresas fundamentan su existencia y su continuidad en su liquidez, su rentabilidad, un adecuado endeudamiento y su creación de valor. Ello requiere que las áreas operativa, administrativa y financiera produzcan resultados que maximicen el valor de la empresa.

En el caso de la comercializadora SPYS S.A.S., sus resultados estuvieron por encima del promedio del sector en los primeros años, como consecuencia de un crecimiento acelerado no planeado por la empresa. En esta etapa se tomaron algunas decisiones de inversión a largo plazo, financiadas con capital de trabajo. Esa situación dejó a la empresa sin recursos operacionales para dar continuidad a su objeto social.

El estado de estancamiento condujo a la crisis financiera y a un desorden administrativo que ocasionaron –entre otros– los siguientes problemas: incumplimiento a los proveedores y bancos, ambiente laboral hostil, baja rentabilidad, baja rotación de inventarios y deuda de clientes. Todo esto llevó a la empresa a un alto riesgo financiero, de liquidez y de crédito. La problemática descrita se debe al desconocimiento del manejo financiero y administrativo de la empresa; de igual manera, a la falta de previsión de los riesgos y a un cambio de estrategias.

Este caso de estudio permitirá identificar las causas que originaron el crecimiento acelerado, el estancamiento y la posterior crisis financiera de SPYS. Para ello, los estudiantes deberán responder las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuáles fueron los factores de éxito que llevaron a la empresa a crecer sostenidamente durante los primeros seis años?
- 2) ¿Cuándo y por qué comenzó la crisis?

- 3) ¿Qué acciones u omisiones ocasionaron el estancamiento y la posterior crisis?
- 4) ¿Cuáles decisiones se deben implementar en el estado actual?

A partir de estas evidencias, se plantearán posibles alternativas o estrategias de solución que debería tomar la dirección de la empresa, para lograr su sostenibilidad y estabilidad financiera.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general:

- ✓ Identificar y evaluar los hechos que generaron un crecimiento de la empresa y otros que ocasionaron su crisis financiera, a fin de plantear acciones que le permitan su sostenibilidad y estabilidad financiera.

1.2.2 Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico financiero de la empresa SPYS a la fecha, a través de sus indicadores de generación de valor centrado en los macroinductores, flujo de caja libre, rentabilidad de los activos, de la palanca de crecimiento e inductores operativos y financieros. Se realizará un análisis del comportamiento de cada año, frente a las cifras de la empresa a través de los análisis de su rentabilidad, endeudamiento, cobertura y liquidez.
- ✓ Analizar las estrategias financieras, comerciales y operacionales aplicadas en su tiempo de crecimiento, a través de las decisiones de la recomposición financiera mediante refinanciación de deuda, de las decisiones tomadas respecto a estrategias con los clientes centrados en Mamonal y sus proveedores, y las decisiones tomadas en la parte organizacional, centrada en la reorganización administrativa, su capital intelectual y su capital humano.

- ✓ Examinar las decisiones estratégicas en tiempo de crisis y su desenlace, a través del comportamiento financiero de la empresa, la evaluación de la empresa frente a las exigencias del mercado y la satisfacción de los empleados mediante pruebas aleatorias de bienestar del recurso humano.
- ✓ Identificar y sugerir acciones que permitan sostenibilidad y estabilidad financiera, a través de estrategias tanto financieras, como comerciales y operacionales, teniendo en cuenta el resultado integral del análisis del caso de la empresa SPYS.

2. Marco Teórico

A continuación se definen los conceptos que fundamentan teóricamente el caso bajo estudio, con base en García (2003), Fernández (2004), Ehrhardt y Brigham (2007). Entre los principales están: valoración de empresa, creación de valor, valor económico añadido (EVA), valor agregado del mercado (MVA), flujo de caja libre, EBITDA, apalancamiento de operación y financiero, entre otras categorías.

2.1 Valoración de Empresas, Gerencia de Valor y EVA

Valoración de empresa. El punto de partida para llevar a cabo la *valoración de una empresa*, es que el analista adquiera un conocimiento total de la forma como se comportan los aspectos financieros y la manera como se maneja la parte contable. Además, conocer las oportunidades, amenazas y fortalezas del sector donde se encuentra la compañía a valorar, para suponer de manera adecuada y, por ende, encontrar el valor de la empresa en un contexto real.

La valoración de empresas no sólo sirve para realizar transacciones de compra-venta, como capitalizaciones, escisiones, fusiones y adquisiciones, “sino que también es útil para determinar si las decisiones que se han tomado como consecuencia de la estrategia están produciendo un incremento real del valor del patrimonio de los propietarios” (García, 2003, p.).

Los métodos de valoración se pueden clasificar en seis grupos, tal como se aprecia en el cuadro 1:

Cuadro 1

Métodos de valoración clasificados

1. Balance	2. Cuenta de Resultados	3. Mixtos
Valor contable	Múltiplos	Clásico
Valor contable ajustado	Price Earning Ratio	Unión de expertos
Valor de liquidación	Ventas	Contables europeos
Valor sustancial	Precio de acción /EBITDA	Renta abreviada
4. Descuentos de Flujos	5. Creación de Valor	6. Opciones
Free Cash Flow	EVA	Opción de invertir
Cash Flow acciones	Beneficio económico	Ampliar el proyecto
Dividendos	Cash Value Added	Aplazar la inversión
Capital Cash Flow	Cash Flow Return on	Usos alternativos
Valor presente ajustado	Investment	

Fuente: Fernández (2004)

Las dos herramientas más utilizadas para valorar empresas son el *flujo de caja libre* y el *valor económico agregado*. Se recomienda valorar siempre por los dos métodos, para verificar si se realizó correctamente el análisis o si, por el contrario, existen algunas incongruencias, ya que la valoración por los dos métodos debe arrojar el mismo resultado.

Creación de valor. La *creación de valor* en la empresa se promueve de tres maneras: a través del direccionamiento estratégico, mediante la gestión financiera y a través de la gestión del talento humano. Estas tres alternativas de gestión agrupan, a su vez, los procesos que hacen parte de lo que el autor concibe como el *sistema de creación de valor* para los propietarios, y que en su opinión son los procesos que deben implementarse para garantizar el fomento de la cultura de la gerencia del valor en la empresa (ver figura 1).

A través del *direccionamiento estratégico*, la creación de valor se fomenta implementando dos procesos:

- 1) Adopción de mentalidad estratégica e
- 2) Implementación de la estrategia.

A través de la *gestión financiera*, la creación de valor se fomenta implementando cuatro procesos:

- 1) Definición y gestión de los inductores de valor
- 2) Identificación y gestión de los micro inductores de valor;
- 3) Valoración de la empresa y
- 4) Monitoreo del valor.

Finalmente, a través de la *gestión del talento humano*, la creación de valor se fomenta implementando dos procesos:

- 1) Educación, entrenamiento y comunicación, y
- 2) Compensación atada a resultados asociados con el valor.

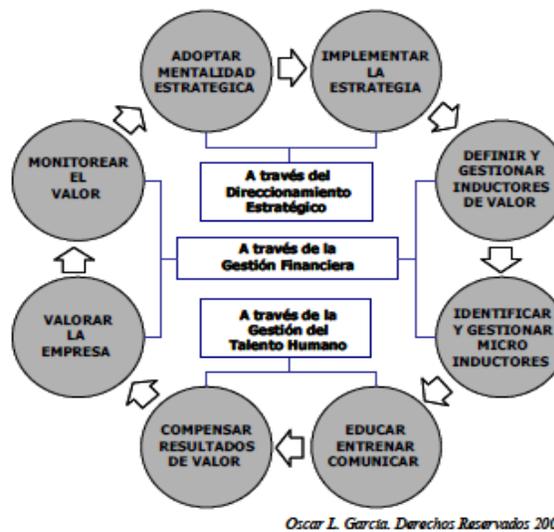


Gráfico 1-2 Sistema de Creación de Valor.

Figura 1. Sistema de creación de valor (García, 2003)

El gráfico anterior permite identificar que la creación de valor no sólo depende del área financiera, sino que en realidad todas las áreas de la empresa trabajan para lograr el objetivo trazado. La creación de valor se da en buena medida por una excelente gestión estratégica empresarial; por ende, las compañías califican en muchos casos a sus directivos por la capacidad de generar valor.

2.1.1 EVA (Economic Value Added o Valor Económico Agregado). El EVA[®] es una herramienta financiera que ha sido utilizada para medir permanentemente la creación de valor de una empresa. Por otro lado, es una marca registrada de la firma consultora norteamericana Stern Stewart & Co. Este se define así:

Es la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos (UODI) y el costo financiero que implica la utilización de activos por parte de una empresa. También puede entenderse como el remanente que generan los activos netos de operación cuando producen una rentabilidad superior al costo del capital. El EVA es la utilidad que una empresa

produce después de considerar todos los costos financieros, incluido el costo del dinero que los propietarios mantienen invertido en ella” (García Serna, 2003, p.).

La fórmula para calcular el EVA es la siguiente:

$$EVA: UODI - CIO * WACC (1)$$

donde

EVA: es el valor económico agregado;

UODI: la utilidad operativa después de impuestos;

CIO: el capital operativo; y

WACC: el costo promedio de capital.

En sí, el EVA es la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos que obtiene la compañía, y la utilidad mínima que debería obtener. Si el resultado es positivo, la compañía genero un valor económico agregado; por lo contrario, si es negativo, significa que la compañía no les está devolviendo a los inversionistas el rendimiento mínimo esperado y, por lo tanto, está destruyendo valor.

Mediante el EVA, el inversionista puede determinar si el capital que invirtió en una compañía le está generando los rendimientos esperados. También es muy útil para los gerentes de las compañías, porque les permite medir el nivel de generación de valor que se da dentro de la compañía, en cada una de las áreas y departamentos, determinando el capital con el que se está trabajando y el uso que se le da, generando facilidad en la asignación de recursos más eficientes, aportando a la toma de decisiones más asertivas en las proyecciones a futuro de las compañías con base en los resultados obtenidos.

El EVA debe complementarse con el MVA (Valor Agregado del Mercado) debido a que el primero no tiene en cuenta las expectativas futuras de una compañía, a diferencia del contrario del MVA.

2.1.2 MVA. El *valor agregado del mercado* se define como el valor presente de los EVA futuros de la empresa, o lo que es lo mismo, la diferencia entre el valor de la empresa como negocio en marcha y el valor de la inversión realizada para formar sus activos de operación, que también se denomina *capital empleado*. Lo anterior supone que para calcular el MVA se requiere de la realización de un ejercicio de valoración de la empresa, que bien puede llevarse a cabo trayendo a valor presente sus futuros flujos de caja libre (FCL), o sumándole al Valor presente de los EVA futuros el valor de la inversión en activos de operación al momento de la valoración.

El MVA también es lo que en el lenguaje cotidiano los pequeños empresarios llaman la “prima” del negocio. Un término más técnico que la contabilidad acoge para reflejar dicho MVA es *Good Will* (García, 2003).

2.1.3 Flujo de caja libre. El *flujo de efectivo libre* es el que está disponible para distribuirse entre los inversionistas, una vez que la compañía haya efectuado todas las inversiones en el activo fijo y en el capital de trabajo necesarios para realizar las actividades. Por tanto, representa el efectivo disponible para distribuirse entre los inversionistas.

Las aplicaciones del flujo de caja libre son:

- ✓ Pagar intereses a los acreedores, teniendo en cuenta que el costo neto para la compañía es un gasto por intereses después de impuestos
- ✓ Pagarle a los acreedores, es decir, liquidar parte de la deuda
- ✓ Pagar la deuda a los accionistas

- ✓ Recomprar las acciones a los tenedores
- ✓ Adquirir valores negociables u otros activos no operativos.

Para calcular el flujo de caja libre, se toma como base la UODI (Utilidad Neta Operativa después de impuestos) y se le suman las depreciaciones y amortizaciones; así obtenemos el flujo de caja bruto. A su vez, a este se le restan las inversiones en NTNO y las inversiones en activos fijos, con lo cual se obtiene el flujo de caja libre (ver tabla 1).

Tabla 1

Esquema flujo de caja libre

(+) Utilidad Operativa Después de Impuestos
(+) Depreciaciones
(+) Amortizaciones
(=) <i>FLUJO DE CAJA BRUTO</i>
(-) Inversión KTNO
(-) Inversión Activos Fijos
(=) <i>FLUJO DE CAJA LIBRE</i>

Fuente: García (2003)

Al momento de hacer la valoración de una compañía, los flujos de caja libres proyectados se traen a valor presente, teniendo en cuenta como tasa el costo de capital ponderado de la empresa, en el cual se contempla el costo de la deuda después de impuestos (Ehrhardt y Brigham, 2007).

2.1.4 EBITDA. El término *EBITDA* corresponde a las iniciales en inglés de *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, que en español significa Utilidades antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (de gastos pagados por anticipado). Es simplemente la utilidad operativa que se obtendría antes de considerar los gastos que no implican desembolso de efectivo ni lo implicarán en el futuro. También, se conoce como utilidad operativa de caja.

El EBITDA es la producción bruta de caja, o simplemente la caja bruta, que se destina, después de cubrir los impuestos, a la atención del servicio a la deuda (abono a capital y pago de intereses), al reparto de utilidades, a la inversión en capital de trabajo y al apoyo a la financiación de inversiones en activos fijos.

A su vez, el margen EBITDA se obtiene dividiendo esta utilidad entre los ingresos. Este muestra lo que de cada peso de ingresos se convierte en caja bruta que se destina para cubrir los impuestos, atender el servicio a la deuda y el reparto de utilidades, y apoyar las inversiones para la reposición de activos y el crecimiento de la empresa.

$$\text{Margen EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{Ingresos} \quad (2)$$

Mientras mayor sea este margen, mayores serán las posibilidades de crecimiento de la empresa y, por ende, mayores las posibilidades de generación de valor, si esas inversiones en crecimiento rinden por encima del costo de capital. Esto explica por qué el margen EBITDA es un inductor de valor (García, 2003).

2.1.5 Apalancamiento de operación y financiero. Cuando una palanca se utiliza en forma correcta, una fuerza aplicada en un punto es transformada en otra fuerza o movimiento de mayor magnitud en algún otro punto. Esto viene con mucha facilidad a la mente cuando se considera el apalancamiento mecánico, tal como el que ocurre cuando se utiliza una palanca.

En el contexto de negocios, el apalancamiento se refiere al uso de los costos fijos en un intento de incrementar o apalancar la rentabilidad. El apalancamiento operativo se debe a los costos de operación fijos asociado con la producción de bienes y servicios y el apalancamiento financiero se debe a la existencia de costos fijos de financiamiento, en particular los intereses sobre la deuda. Estos tipos de apalancamiento afectan el nivel y la variabilidad de las utilidades después de impuestos de la empresa y, por consiguiente, el riesgo y el rendimiento global de la empresa

2.1.6 Apalancamiento de operación. El *apalancamiento de operación* u operativo está presente siempre que una empresa tenga gastos fijos de operación, sin considerar el volumen. En el muy largo plazo, todos los costos son variables. Este análisis es a corto plazo. Se utilizan activos con un costo fijo, confiando en que el volumen producirá ingresos más que suficientes para cubrir todos los costos fijos y variables.

Uno de los ejemplos más dramáticos de apalancamiento de operación se encuentra en la industria aeronáutica, donde una gran parte de los costos totales son fijos. Más allá de cierto factor de carga de punto de equilibrio, cualquier pasajero adicional representa una utilidad fundamentalmente directa para la aerolínea. Lo esencial es que los costos fijos no varíen con los cambios en el volumen.

Un efecto potencial interesante causado por la presencia de costos fijos de operación (apalancamiento operativo), es que un cambio en el volumen de las ventas resulta en un cambio más que proporcional en las utilidades o pérdidas de operación. En consecuencia, al igual que una palanca utilizada para amplificar una fuerza aplicada en un punto, en una fuerza más grande en algún otro punto, la presencia de costos fijos de operación causa un cambio porcentual en el volumen de ventas para generar un cambio porcentual amplificado en las utilidades o pérdidas.

2.1.7 Apalancamiento financiero. El *apalancamiento financiero* involucra el uso del financiamiento de costo fijo. Se emplea con la esperanza de incrementar el rendimiento para los tenedores de acciones comunes. Se dice que ocurre apalancamiento favorable o positivo, cuando la empresa utiliza los fondos obtenidos a un costo fijo (fondos obtenidos al emitir deuda con una tasa de interés fija o acciones preferentes con una tasa de dividendos constantes), para obtener más que los costos fijos de financiamientos pagados. Cualquier utilidad que quede después de hacer frente a los costos fijos de financiamiento, pertenece entonces a los tenedores de acciones comunes.

El apalancamiento desfavorable o negativo ocurre cuando la empresa no obtiene tanto como los costos fijos de financiamiento. Lo favorable del apalancamiento financiero es juzgado en términos del efecto que tiene sobre las utilidades por acción para los tenedores de acciones comunes. En efecto, el apalancamiento financiero es el segundo paso de un proceso de amplificación de la utilidad de dos pagos: i) el apalancamiento operativo amplifica el efecto de los cambios en las ventas sobre el cambio en la utilidad operativa; y ii) en el apalancamiento financiero para ampliar aún más el efecto de cualquier cambio resultante en la utilidad operativa sobre los cambios de la utilidad por acción.

2.1.8 Riesgo financiero. El *riesgo financiero* incluye tanto el riesgo de la posible insolvencia, como la variabilidad de las utilidades por acciones que se induce por el uso del apalancamiento financiero. Según la empresa aumenta la proporción de deuda, de financiamiento por arriendo y de acciones preferentes en su estructura de capital, aumenta los cargos fijos. Como resultado de ello, aumenta la probabilidad de insolvencia de efectivo.

Insolvencia de efectivo es la incapacidad de pagar las obligaciones a medida que estas vencen. Riesgo financiero es la variabilidad adicional en las utilidades por acción, más el riesgo de posible insolvencia, que es ocasionada por el uso de apalancamiento.

2.1.9 Capacidad del flujo de efectivo para atender al servicio de la deuda. Cuando se estudia la estructura de capital apropiada, se debe analizar también la capacidad de flujo de efectivo de la empresa para atender el servicio de los cargos fijos. Mientras mayor sea el importe de los valores de garantía preferente que emita la empresa y más corto su vencimiento, serán mayores los cargos fijos de la empresa. Estos cargos incluyen pagos de principal e intereses sobre la deuda, pagos de arrendamiento y dividendos sobre acciones preferentes. Antes de asumir cargos fijos adicionales, la empresa debe analizar sus flujos de efectivo futuros esperados, pues los cargos fijos tienen que cubrirse con efectivo. La incapacidad de cumplir con estos cargos, con la excepción de los dividendos sobre acciones preferentes, puede dar como resultado la insolvencia financiera. Mientras mayores y más estables sean los flujos de efectivo futuros esperados de la empresa, mayor será su capacidad de endeudamiento (Horne, Wachowicz y Pelcastre, 2002).

2.2 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es una fortaleza, pero no toda fortaleza es ventaja competitiva. Una empresa posee ventaja competitiva cuando, como consecuencia de sus fortalezas, es más rentable que sus competidores.

Un negocio es competitivamente ventajoso si como consecuencia de los beneficios de sus productos o de su relativa posición de economía en costos, genera en el tiempo un nivel de ganancia económica, o premio sobre el patrimonio, mayor que el de un competidor promedio en el mercado.

Los beneficios de los productos y la relativa posición de economía en costos mencionados en la segunda cita corresponden a los conceptos de Diferenciación y Ventaja en Costos, destacados por Michael Porter como los dos propósitos hacia los cuales debe enfocarse la Estrategia Competitiva de la empresa. El nivel de ganancia económica o premio sobre el patrimonio no es más que el EVA.

Ahora bien, si los productos de una empresa son los de mejor calidad, o tiene la mayor participación en el mercado, o emplea la tecnología más avanzada, o es reconocida como la del mejor servicio al cliente, o se caracteriza por un excelente clima organizacional y esos atributos no son ventajas competitivas, entonces, ¿qué son?

Debería afirmarse que son fortalezas o factores críticos de éxito que la empresa satisface y que por algún motivo los gerentes no han sido capaces de convertir en rentabilidad. Con lo que el problema se convierte en uno de evaluación de desempeño, pues justamente la responsabilidad de los gerentes es diseñar estrategias que exploten las fortalezas y aprovechen las oportunidades del entorno, con el fin de hacer que los recursos invertidos por los propietarios generen una rentabilidad superior a su costo de oportunidad. Si ello sucede, se incrementa el valor de la empresa y por lo tanto el patrimonio de los propietarios.

El que dichas fortalezas no sean en sí mismas la manifestación de la ventaja competitiva, no significa en modo alguno que sean factores de menor importancia en el contexto de la estrategia empresarial. De hecho, las fortalezas son fuentes de ventaja competitiva pero sólo cuando cumplen una serie de condiciones que serán explicadas más adelante en este capítulo cuando se aborde el tema de las Competencias Medulares.

Desde una perspectiva del largo plazo, si una empresa es rentable, es porque también genera flujo de caja libre. Igualmente, se demostrará que esos aspectos son precisamente los dos

grandes inductores de valor en la empresa, es decir, que la generación de valor está directamente asociada con la obtención de rentabilidad y por lo tanto de flujo de caja libre. En este sentido, podría afirmarse que en el contexto de la gerencia del valor, los términos *ventaja competitiva*, *rentabilidad*, *flujo de caja libre* y *generación de valor* están íntimamente relacionados. La figura 2 ilustra esta relación.



Gráfico 2-1 Poseer Ventaja Competitiva es ser rentable

Figura 2. Relación ventaja competitiva y otros conceptos (García, 2003)

Varias inquietudes pueden surgir de esta propuesta conceptual consistente en asociar ventaja competitiva con rentabilidad. La primera está relacionada con el lapso que debería tenerse en cuenta para considerar que una empresa posee tal ventaja. Ello en razón de que una empresa podría obtener una alta rentabilidad en un año particular, seguida de dos años no muy buenos, para continuar con otros dos años de mejores resultados; con lo que desprevenidamente podría decirse que en el primer año la empresa tuvo ventaja competitiva, en los dos siguientes la perdió, para recuperarla en los dos años finales. Así, se diría que una empresa posee ventaja competitiva porque en los últimos tres, cinco o más años ha mantenido, en promedio, una mayor rentabilidad que sus competidores.

La segunda es que si poseer ventaja competitiva es ser más rentable que los competidores, entonces sólo la empresa que los supera es la que la posee; el resto, no. A este respecto, el punto de vista del autor es que la ventaja competitiva es un término que debe utilizarse en singular, no en plural: La ventaja competitiva se posee o no se posee.

La tercera inquietud se relaciona con el hecho de que algunas empresas pueden ser más rentables que sus competidores sólo en ciertos negocios con lo que la ventaja competitiva debería asociarse con las unidades de negocios y no con la empresa en su conjunto. Esta percepción es correcta. La ventaja competitiva debe entenderse en el contexto de las unidades de negocios. Por ejemplo, una empresa fabricante de vehículos automotores puede ser la más rentable en el segmento de automóviles de alta gama y, en cambio, ser poco rentable en el segmento de pequeños camiones de carga.

2.2.1 Ventaja competitiva y estrategia. Otro criterio que predominará a lo largo de este texto, en relación con la gerencia del valor, es que la generación sostenida de valor como manifestación de la ventaja competitiva se produce, finalmente, como consecuencia del éxito de la estrategia; para lo cual se requiere tener mentalidad estratégica.

2.2.2 Estrategia y direccionamiento estratégico. La *estrategia* es el patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establecen la dirección de la compañía a largo plazo y determinan su destino. Las *decisiones*, específicamente las decisiones diferentes, que aunque por sí mismas no garantizan la creación de valor al menos pueden incrementar las posibilidades de inclinar la balanza a favor de unas empresas con respecto a otras.

Para que las decisiones sean diferentes deben basarse en una estrategia diferente. A su vez, para que la estrategia sea diferente, debe basarse en la identificación de potenciales imperfecciones del mercado o sector en el que la empresa se desenvuelve (García, 2003).

2.3 Análisis Externo: Identificación de Oportunidades y Amenazas

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una empresa. En la medida en que se entiendan las oportunidades y amenazas a las cuales se puede ver enfrentada la empresa, se pueden identificar y crear estrategias que permitan superar a sus rivales.

Las oportunidades surgen cuando una empresa sabe y puede aprovechar las oportunidades de su ambiente para formular e implementar estrategias que le permitan tener una utilidad o beneficio de manera periódica, lo cual le servirá para lograr competitividad estratégica. Por su parte, las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio y pueden obstaculizar los esfuerzos de la empresa para lograr competitividad estratégica.

Las empresas deben tener un conocimiento integral del ambiente interno y entorno externo para entender el presente y poderse anticipar al futuro. El entorno externo está conformado por las dimensiones de la sociedad general que influyen en la industria y las empresas que esta contiene. La importancia de rastrear, monitorear y pronosticar y evaluar los elementos del entorno externo radica en el reconocimiento de los cambios, tendencias, oportunidades y amenazas del entorno para poder implementar estrategias que permitan contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades para más competitivos en el mercado (ver cuadro 2).

Cuadro 2

Sectores y elementos del entorno externo

SECTOR	ELEMENTOS	
Demográfico	Tamaño de la población	Composición étnica
	Estructura de los grupos por edad	Distribución de ingreso
	Distribución geográfica	
Económico	Tasas de inflación	Índice del ahorro personal
	Tipos de interés	Índice del ahorro en el sector comercial
	Déficit y superávit del comercio	Producto interno bruto
	Déficit y superávit del presupuesto	
Político-Jurídico	Leyes contra monopolios	Leyes de capacitación de trabajadores
	Leyes fiscales	Políticas educacionales
	Filosofías desregulatorias	
Socio-Cultural	Mujeres en la población económicamente activa	Interés por el medio ambiente
	Diversidad de la composición de la PEA	Cambios en los trabajos y carreras preferidas
	Actitudes respecto a la calidad de vida laboral	Cambios en las características preferidas de los productos y servicios
Tecnológico	Innovación de productos	Enfoque y gasto privado y gubernamental para I+D
	Aplicaciones del conocimiento	Nuevas tecnologías de comunicación
Global	Hechos políticos importantes	Países recién industrializados
	Mercados Globales críticos	Distintos de atributos de las culturas e instituciones

Fuente: García (2003)

Definición de Industria. Una *industria* se puede definir como un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes, donde sus competidores más cercanos son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del cliente. El inicio para el análisis externo es identificar la industria en la cual compete la empresa, para lo cual se debe empezar por buscar las necesidades básicas de los clientes que atiende la empresa, es decir se debe tener una perspectiva del negocio orientada hacia el cliente, contraria hacia la orientada hacia el producto, donde las necesidades básicas del cliente que son atendidas por el mercado definen los límites de la industria.

El análisis competitivo de las empresas empieza por concentrarse en la industria en la que contiene antes de tomar en consideración los segmentos del mercado. Las herramientas que los gerentes utilizan son: Modelo de las cinco fuerzas de Porter, Análisis de grupos estratégicos, Análisis de ciclos de vida Industriales.

2.3.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Luego de haber identificado los límites de la industria, el trabajo de los gerentes es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria, para identificar las oportunidades y amenazas. Las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria son (ver figura 3):

- 1) El riesgo de que entren nuevos competidores
- 2) La intensidad de la rivalidad entre las compañías existentes en la industria
- 3) El poder de negociación de los compradores
- 4) El poder de negociación de los proveedores y
- 5) La amenaza de productos sustitutos.

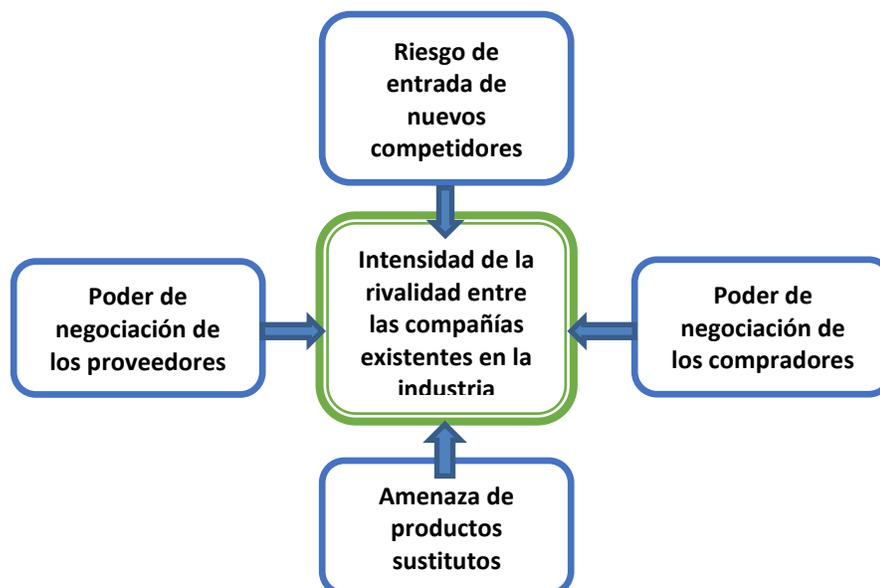


Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982)

Porter (1982) sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias, donde una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias y una fuerza débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a la empresa obtener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar en la medida que cambien las condiciones de la industria, donde el reto de los gerentes es reconocer en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas para formular las estrategias más apropiadas.

Riesgo de entrada de nuevos competidores. La entrada de nuevos competidores genera disminución en las ventas e incremento de las devoluciones en ventas. Identificar las empresas que ingresan al mercado es importante, porque representan una amenaza para la porción del mercado que tienen las existentes. El peligro radica en que están aportan más capacidad productiva. A no ser que la demanda de un bien o servicio aumente, la capacidad adicional reduce los precios para los consumidores, lo cual se ve reflejado en menos ingresos y utilidades para las empresas que están compitiendo.

Lo normal es que las nuevas empresas que ingresan al mercado tengan interés en captar una parte importante de este, lo cual obliga a las existentes a ser más eficaces y eficientes y a competir en otras dimensiones. La probabilidad que entre nuevas empresa a competir en el mercado depende de dos factores: las barreras de ingreso y las represalias que pueden obtener de las ya existentes.

Rivalidad entre compañías establecidas. *Rivalidad* significa la lucha que puede estar basada en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas con el fin de ganar participación en el mercado de sus competidores. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayores gastos en asuntos de marketing y publicidad o ambas.

Como la rivalidad generalmente reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de las empresas. La intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas en una industria se da en función de los siguientes factores: 1) estructura competitiva de la industria, 2) condiciones de la demanda, 3) condiciones de costos, 4) altura de las barreras para evitar la salida del mercado.

El poder de negociación de los compradores. Está dado por que los clientes quieren adquirir productos o servicios al precio más bajo posible, ubicado en el punto donde la empresa recibe la tasa de utilidad más baja aceptable sobre el capital invertido. Así mismos para bajar sus costos, negocian con el fin de obtener mayor calidad, mejores servicios, y menores precios, resultados que obtienen mediante el estímulo de la competitividad entre la competitividad de las empresas de la industria.

Por lo tanto, los compradores son poderosos cuando: i) compran una parte importante del producto total de la industria, ii) las ventas de los productos que compran representan una parte importante de los ingresos anuales del vendedor, iii) pueden cambiar de un producto a otro con poco costo, y iv) los productos de la industria no son diferentes o estándar y los compradores plantean una amenaza creíble (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004).

El poder de negociación de los proveedores. La elevación de los precios y la reducción de la calidad de sus productos son algunos medios que utilizan los proveedores para ejercer presión sobre las empresas que compiten en una industria. Si la estructura de precios de una empresa no le permite recuperar los aumentos de costos de sus proveedores, las medidas que estos tomen reducirán su rentabilidad.

Los proveedores son poderosos cuando: i) están dominado por algunas empresas grandes y está más concentrado que la empresa a la cual le vende, ii) sus productos no tienen sustitutos satisfactorios en las empresas de la industria, iii) las empresas de la industria no son un cliente significativo del grupo de proveedores, iv) los bienes de los proveedores son fundamentales para que los compradores logren éxito en el mercado, v) si decidieran cambiar la eficacia de los productos de los proveedores representaría un costo elevado para las empresas que lo hicieran, vi) hay una amenaza creíble cuando los proveedores tienen suficientes recursos y proporcionan un producto sumamente diferenciado.

La amenaza de los productos sustitutos. Los *productos sustitutos* son bienes o servicios que desempeñan las mismas funciones o parecidas al producto o servicio que fabrica la industria para satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa, porque limita el precio que pueden cobrar las empresas de una industria por su producto además de su rentabilidad.

Los productos sustitutos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes no tienen un gran costo por cambiar y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y su capacidad de resultado son iguales o superiores a las del producto que compite con ellos. El precio, la calidad, el servicio postventa y la ubicación disminuye el atractivo de un sustituto.

2.3.2 Análisis de grupos estratégicos. Las empresas que constituyen una industria difieren en gran medida entre sí en la forma en que posicionan estratégicamente sus productos en el mercado en términos de factores como: canales de distribución que utilizan, segmentos del mercado que atienden, calidad de sus productos, liderazgo tecnológico, servicio a clientes, política de fijación de precios, política de publicidad y promociones. Como resultado de estas diferencias, en casi todas las industrias se pueden ver empresas que siguen un modelo de negocio similar al que intentan aplicar otras que forman parte del grupo.

Implicaciones de los grupos estratégicos. El concepto de *grupos estratégicos* tiene varias consecuencias para la identificación de oportunidades y amenazas de una industria. Dos muy importantes son:

1) Todas las empresas que integran un grupo estratégicos siguen un modelo de negocio similar, por lo cual los clientes tienden a ver sus productos como sustitutos directos entre sí. Por lo tanto, la amenaza más inmediata para la rentabilidad de una empresa proviene de sus rivales que conforman su grupo estratégico.

2) Diferentes grupos estratégicos pueden tener una posición diferente respecto a cada una de las fuerzas competitivas. Por lo tanto, cada grupo estratégico puede enfrentarse a un conjunto diferente de oportunidades y amenazas. El riesgo de que entren nuevos competidores, el nivel de rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores y la fuerza competitiva de los productos complementarios y sustitutos pueden ser factores competitivos relativamente fuertes o débiles, dependiendo del método de posicionamiento competitivo adoptado por cada grupo estratégico en la industria (Hill y Jones, 1996).

2.3.3 Análisis de los ciclos de vida industriales. El *análisis de los ciclos de vida industriales* es una herramienta para analizar los efectos de la industria sobre las fuerzas competitivas. En este se identifican cinco tipos de ambientes industriales: 1) embrionarias, 2) en crecimiento, 3) de despliegue, 4) maduros, 5) en declive (ver figura 4).

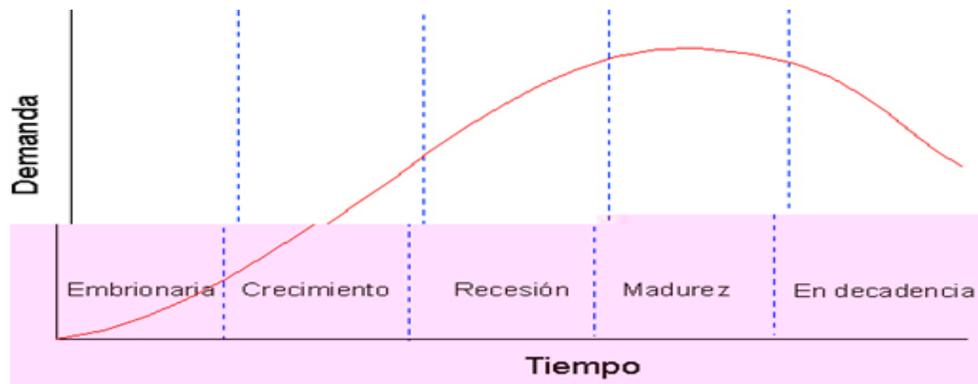


Figura 4. Tipos de ambientes industriales (Hill y Jones, 1996)

La labor del gerente es analizar en qué tipo de ambiente está su empresa y analizar cómo cambiará la potencia de sus fuerzas competitivas a medida que evoluciona el ambiente industrial. Esto le permitirá formular estrategias que aprovechen las oportunidades conforme surjan y que hagan frente a las amenazas emergentes.

Industrias embrionarias. Una *empresa embrionaria* es aquella que empieza a desarrollarse. En esta etapa el crecimiento es lento debido a la existencia de factores como el desconocimiento del producto de la industria por parte de los compradores, precios altos provocados por la incapacidad de las empresas de concretar cualquier economía de escala significativa y canales de distribución con desarrollo deficiente. La rivalidad en las industrias

embrionarias no está tan basada en los precios sino en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto.

Industrias en crecimiento. Se da cuando los productos empiezan a tener demanda en la industria, lo cual representa la oportunidad de expandirse en la medida en que aumentan los nuevos clientes que entran al mercado. La industria crece cuando los clientes se familiarizan con el producto, los precios disminuyen porque se consiguen la experiencia y las economías a escala y se desarrollan canales de distribución.

Despliegue de las industrias. La tasa de crecimiento disminuye y la industria entra en una etapa de despliegue, en la cual la demanda se acerca a los niveles de saturación. En esta etapa la rivalidad entre las empresas se intensifica. Las que se han acostumbrado a un rápido crecimiento continúan aumentando capacidad a tasas acordes a la etapa anterior; sin embargo, la demanda ya no crece al mismo ritmo y la consecuencia es el surgimiento de exceso de capacidad productiva.

Industrias maduras. La etapa de despliegue termina cuando la industria entra en su etapa de madurez, en la cual el mercado está saturado, la demanda se limita al reemplazo y el crecimiento es bajo. Este último proviene de la expansión demográfica que incorpora nuevos clientes al mercado.

En esta etapa se genera una competencia por la participación del mercado, lo que hace bajar los precios y se genera una guerra de estos, como pasa en las líneas aéreas y en las computadoras personales. Para sobrevivir al despliegue, las empresas se concentran en minimizar costos y crear lealtad a su marca. Por lo general en las industrias maduras se generan oligopolios.

Industrias en declive. En una industria en declive, el grado de rivalidad entre las empresas suele aumentar. Según la velocidad del declive y la altura de las barreras para impedir la salida, las presiones competitivas suelen ser tan agresivas como en la etapa de despliegue. El problema principal de una industria en declive, es que la caída de la demanda da origen a un exceso de capacidad. Cuando las empresas intentan utilizar esta capacidad, reducen los precios, lo cual provoca una guerra de precios.

2.4 Análisis Interno: Recursos, Capacidades y Competencias Centrales

Por medio del *análisis interno*, la empresa puede determinar qué acciones le permitirán aprovechar sus exclusivos recursos, capacidades y competencias centrales. Las competencias centrales son la fuente de la ventaja competitiva en comparación con la de sus competidoras. Cuando la empresa iguala las competencias centrales con las amenazas y oportunidades del entorno externo, podrá determinar el objetivo de su estrategia, perseguir su misión estratégica y escoger y aplicar sus estrategias.

2.4.1 La importancia del análisis interno. En la economía global, factores tales como el costo del trabajo, el acceso a recursos financieros, materias primas y los mercados protegidos siguen siendo fuente de ventaja competitiva. Pero no tanto como antes, ya que la estrategia internacional y el flujo relativamente libre de los recursos producto de la economía global pueden superar las ventajas que estos factores representan.

Es muy importante que los gerentes entiendan que la empresa es un conjunto de recursos, capacidades y competencias heterogéneas, el cual puede ser usado para conseguir una posición exclusiva en el mercado, lo cual indica que cada empresa posee algunos recursos y capacidades

que otras no tienen. Los recursos son la fuente de las capacidades y algunas de estas permiten que la empresa desarrolle sus capacidades centrales.

Creación de valor. Cuando la empresa explota sus competencias centrales y cumple con las exigentes normas de la competencia global, crea valor para sus clientes. El valor de un producto o servicio se mide en razón de los atributos y las características de su desempeño que los clientes están dispuestos a pagar.

Crear valor para los clientes es una fuente del potencial de la empresa para obtener ganancias superiores al promedio, donde el valor que pretenda crear la empresa afecta las estrategias que escogerá para los negocios y su estructura organizacional. Debido a lo anterior, las empresas exitosas no dejan de analizar la eficacia de las competencias centrales, presentes y futuras. Cuando las empresas otorgan la debida importancia a las competencias centrales para formular sus estrategias, aprenden a competir principalmente con base en diferencias específicas de la empresa, aun cuando cambian las cosas en el entorno global.

El desafío del análisis interno. Las decisiones difíciles de los gerentes en relación con los recursos, las capacidades y las competencias centrales están sujetas a tres condiciones:

- 1) La incertidumbre respecto del entorno general y el de la industria, de los actos de las competidoras, y de las preferencias de los clientes.
- 2) La complejidad de las causas interrelacionadas que configuran los entornos de la empresa y la forma de percibirlos.
- 3) Los conflictos internos de la organización entre personas que toma las decisiones administrativas y aquellas que son afectadas por las decisiones.

2.4.2 Recursos, capacidades y competencias centrales. Los recursos, las capacidades y las competencias centrales son las características que sientan las bases de la ventaja competitiva. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, y las capacidades son la fuente de sus competencias centrales, que son el pilar de la ventaja competitiva. Los recursos pueden ser tangibles e intangibles (ver cuadro 3).

Cuadro 3
Tipos de recursos

	Recursos	Descripción
RECURSOS TANGIBLES	Financieros	Situación crediticia de la empresa
		Capacidad de la empresa para generar fondos internamente
	De la organización	Organigrama formal de la empresa y sus sistemas formales para planear, controlar, y coordinar.
	Materiales	Ubicación y grado de complejidad de la planta y el equipo de la empresa
		Acceso a materias primas
Tecnológicos	Elementos disponibles de la tecnología tales como patentes, marcas registradas y secretos comerciales, entre otros	
RECURSOS INTANGIBLES	Humanos	Conocimientos
		Confianza
		Capacidad de los administradores
	Para innovar	Ideas
		Capacidad científica
		Capacidad innovadora
	De la reputación	Prestigio entre los clientes
		Percepciones de calidad, duración, y confiabilidad de los productos
		Prestigio entre los proveedores

Fuente: García (2003)

Recursos tangibles. Los estados financieros de la empresa casi nunca reflejan, plenamente cada una de las fuentes de sus ventajas competitivas. La dificultad para evaluar los recursos tangibles también limita la posibilidad de evaluarlos lo que significa que es más difícil generar más valor o negocios de ellos.

Recursos intangibles. Los recursos intangibles son la mejor fuente de competencias centrales, donde el éxito de una empresa radica más en sus capacidades intelectuales y la de sus sistemas que sus activos materiales. Debido a que los recursos intangibles son menos visibles y la competencia tiene mayor dificultad para entenderlos, compararlos, imitarlos o sustituirlos, las empresas prefieren depender más de ellos que de los recursos tangibles para fijar sus capacidades y competencias centrales. El reto de los gerentes es entender claramente el valor estratégico de los recursos tangibles e intangibles.

Capacidades. Los recursos tangibles e intangibles, como fuente de capacidades, representan una parte crítica de la ruta que lleva a alcanzar una ventaja competitiva. Las capacidades permiten a la empresa asignar recursos que han sido integrados a propósito con el objeto de alcanzar un estado final deseado. Las capacidades se basan en la capacidad de desarrollar información y conocimientos, para difundirlos e intercambiarlos con el capitán humano de la empresa.

Las competencias centrales. Las competencias centrales son los recursos y las capacidades que representan la ventaja competitiva ante sus rivales. No todos los recursos o capacidades de una empresa son un activo estratégico. Las empresas para triunfar, tienen que encontrar oportunidades en el entorno que pueden explotar con sus capacidades y deben evitar la competencia en el campo donde son débiles.

Los clientes deben identificar tres o cuatro competencias que sirvan de marco para sus actos estratégicos, ya que si la empresa apoya y estimula más de cuatro competencias centrales seguramente no podrá enfocar las cosas de la forma necesaria para explotar plenamente sus competencias en el mercado (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004).

2.4.3 Cómo desarrollar competencias centrales. Las empresas tienen dos instrumentos para identificar y desarrollar sus competencias centrales:

1) Cuatro criterios específicos para medir las ventajas sostenibles, los cuales pueden ser usados para determinar los recursos y las capacidades que son competencias centrales.

2) El análisis de la cadena de valor, el cual es utilizado por las empresas para escoger competencias que crean valor y que pueden ser conservadas, mejoradas o desarrolladas y que otras que es mejor subcontratarlas.

Cuatro criterios para medir una ventaja competitiva sostenible. Las capacidades valiosas, raras, caras de imitar o insustituibles son llamadas *capacidades estratégicas* o competencias centrales, las cuales son la fuente de la ventaja competitiva ante sus rivales. Las competencias que no cumplan con estos cuatro criterios, los cuales son propios de la ventaja competitiva sostenible, no pueden ser consideradas como competencias centrales (ver cuadro 4).

Cuadro 4

Criterios para medir una capacidad estratégica

Capacidades	Descripción
Valiosas	Ayuda a la empresa a neutralizar las amenazas o a explotar las oportunidades
Raras	Pocas empresas cuentan con ellas
Caras de imitar	Históricas: Un nombre de una marca "o" cultura de la organización exclusiva
	Causa Ambigua: Las causas y los usos de una competencia no están muy claros
	Complejidad Social: Las relaciones interpersonales, la confianza, la amistad entre administradores, proveedores y clientes
Insustituibles	No tienen equivalente estratégico

Fuente: García (2003)

Para que una capacidad sea una competencia central en términos operativos, esta debe ser valiosa e insustituible desde el punto de vista del cliente, y única e inimitable desde el punto de vista de la competencia.

Capacidades valiosas. Estas pueden convertir a los visitantes en compradores.

Capacidades raras. Son aquellas que poseen muy pocas o ninguna de los competidores actuales o en potencia. El gerente debe analizar cuantos de los competidores tienen estas capacidades.

Capacidades caras de imitar. Son aquellas que la competencia no puede desarrollar con facilidad, a veces porque han adquirido a través del tiempo habilidades, capacidades y recursos que solo ellas tienen.

Capacidades insustituibles. Son aquellas que no tienen equivalentes estratégicos. El valor estratégico de las capacidades se incrementa a medida que aumenta el grado de dificultad para sustituirlas. La única forma de crear una ventaja competitiva sostenible es a través del empleo de capacidades valiosas, raras, caras de imitar e insustituibles.

El análisis de la cadena de valor. El análisis de la cadena de valor permite a la empresa entender cuáles partes de sus operaciones crean valor y cuáles no porque solo se pueden obtener ganancias superiores al promedio cuando el valor que la empresa pueda crear sea mayor que los costos en los cuales incurre para crearlo.

La cadena de valor está dividida en dos segmentos: actividades *primarias* y actividades *de apoyo*. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino de cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.



Figura 5. Actividades de la cadena de valor (Porter, 1982)

Actividades primarias. Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Actividades de apoyo. Sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa (Zuluaga, 2009).

2.4.4 Outsourcing (subcontratación). El término *Outsourcing* se refiere a que la empresa compra a un proveedor externo una actividad que crea valor. El Outsourcing es eficaz porque pocas organizaciones poseen las capacidades y los recursos necesarios para alcanzar la superioridad competitiva en todas las actividades principales o de apoyo.

El Outsourcing estratégico tiene varias ventajas: 1) adelgaza la estructura de costos 2) diferenciar mejor sus productos en el mercado 3) enfocarse en las competencias distintivas que son vitales para su ventaja competitiva y su rentabilidad a largo plazo.

Adelgazamiento de la estructura de costos. El Outsourcing reduce costos cuando el precio que se debe pagar a una empresa especializada para que desempeñe una actividad particular de la cadena de valor es menor que el que erogaría la empresa por realizar internamente esa actividad. Los especialistas pueden desempeñar una actividad a más bajo costo debido a que logran economías a escala u otras eficiencias que no están disponibles para la empresa que las contrata.

También es probable que los especialistas obtengan ahorros de costos asociados con los efectos del aprendizaje mucho más rápido que una empresa que realiza por sí misma una actividad. El especialista también puede desempeñar una actividad a un costo más bajo debido a que tiene su base en una red global de bajo costo.

Diferenciar mejor sus productos en el mercado. Las empresas también pueden diferenciar su producto final si subcontratan ciertas actividades no básicas con especialistas, para esto la calidad de la actividad desempeñada por los contratistas debe ser mayor que la que puede ofrecer la empresa. Una empresa también puede mejorar su diferenciación de su producto cuando subcontrata a especialistas que sobresalen en la dimensión de la excelencia de la calidad.

Enfocarse en las competencias distintivas vitales para su ventaja competitiva y su rentabilidad a largo plazo. Una ventaja del Outsourcing estratégico es que permite a los gerentes enfocar sus energías y los recursos de su empresa en el desempeño de actividades básicas que tienen un mayor potencial para crear valor y una ventaja competitiva.

2.4.5 Benchmarking. El *benchmarking* es una herramienta de análisis interno, que permite evaluar si la forma en la que se desarrollan las actividades de una empresa constituyen las mejores prácticas de la industria, tanto respecto del costo como de los resultados que se obtienen (HILL Y JONES, 2005: 135).

Este proceso implica comparar la realización interna de actividades con las que desarrollan aquellas empresas que las llevan a cabo de la mejor forma posible. Aunque la comparación se puede extender a casi todas las tareas internas, las más comunes son las formación del personal, control de calidad, control de costos, sistemas de pedidos y entregas, sistemas de pago y cobros, aplicación de nuevas tecnologías.

Los objetivos del benchmarking consisten en identificar las empresas que realizan las mejores prácticas aprender de ellas como llevan a cabo las actividades, analizarlas y emprender acciones internas para la imitación y/o superación de dichas prácticas.

Es difícil encontrar una empresa que voluntariamente esté dispuesta a enseñar a sus competidores cuáles son sus mejores habilidades, en las que basa su ventaja competitiva. Debido a esto se deben buscar incentivos o contrapartidas que motiven a la empresa modelo para que su colaboración sea lo más activa posible, para lo cual se pueden plantear los siguientes mecanismos:

- 1) Establecimiento de contratos, con contrapartida monetaria.
- 2) Procesos de integración de empresas mediante fusiones o adquisiciones.
- 3) Estrategias de alianza, con contrapartidas mutuas que equilibren las prestaciones de cada uno.
- 4) Contratación de personal clave de la empresa líder.

5) Contratación de empresas de consultoría que puedan tener información de la empresa modelo.

2.5 Toma de Decisiones Organizacionales

En las empresas públicas y privadas a diario se toman decisiones de todo tipo: operativo, táctico y estratégico. Las decisiones de estratégicas tales como la inversión en infraestructura para ampliar o abrir otras sucursales, el lanzamiento de un nuevo producto, la selección de nuevas tecnologías, la inversión en activos fijos tienen características comunes: no son reversibles, son difícilmente replicables, comportan riesgo, el tiempo que transcurre desde el momento de la toma de la decisión y la producción de resultados es largo y tienen un impacto importante en el futuro de la empresa, a pesar de su gran importancia muchas veces estas decisiones no siempre se toman o evalúan utilizando métodos, herramientas y procedimientos apropiados.

El análisis de decisiones estudia y caracteriza con precisión los componentes de un proceso de decisión: Incertidumbre, las alternativas de decisión, los criterios de decisión y las preferencias del decisor.

El objetivo del análisis de decisiones es mejorar la calidad decisional de las empresas, para lo cual de acuerdo con Matheson y Matheson (1998), es necesario contar con un marco conceptual adecuado, generar alternativas creativas y factibles, contar con información relevante y confiable, tener claridad sobre los criterios de decisión, utilizar los modelos de decisión apropiados y tener un compromiso con la acción.

2.5.1 Componentes de los procesos de decisión. Se consideran cinco componentes: la *incertidumbre*, las *decisiones estratégicas*, las *alternativas de decisión*, las *preferencias del decisor* y la *evaluación de alternativas*. A continuación se define cada uno de ellos y sus distintas variantes.

Incertidumbre. El desempeño financiero de una empresa, el resultado económico de un proyecto tecnológico, el rendimiento de un portafolio de inversión y la participación del mercado de un producto nuevo son variables no determinísticas. Esto quiere decir que no se puede conocer con certeza su resultado final del periodo en el cual se está analizando. Este tipo de decisiones suponen riesgo, ya que sus resultados dependen de variables que el decisor no puede controlar (variables macroeconómicas, precios de un producto, comportamiento de la competencia, estados de la naturaleza, etc.).

De acuerdo con el nivel de incertidumbre, las decisiones pueden ser clasificadas en dos grandes grupos:

Determinísticas. Son decisiones cuyos resultados pueden conocerse con certeza en el momento en que se toma la decisión.

Asumiendo riesgo. Son decisiones cuyos resultados no se conocen con certeza en el momento en que se toma la decisión, pero se conoce o se puede estimar su distribución de probabilidad.

Bajo incertidumbre. Sus resultados no se conocen con certeza en el momento de la toma de la decisión y cuya distribución de probabilidad es desconocida.

Bajo riesgo. Esta presente cuando eventos futuros ocurren con alguna probabilidad medible.

Decisiones estratégicas. Son aquellas decisiones que son difícilmente reversibles, usualmente no son replicables, implican riesgo, el lapso entre el momento en que se toma la decisión y aquel en que se pueden observar los resultados es largo y tienen un impacto importante en el futuro de la empresa.

Alternativas de decisión. La definición básica de una decisión es seleccionar entre dos o más alternativas. Cuando solo hay una alternativa no se puede hablar de una decisión. La identificación de alternativas es un aspecto fundamental en un problema de decisión y dependiendo de la complejidad del problema requerirá de métodos más sistemáticos para llevarla a cabo.

En un problema de decisión, las alternativas representan las posibles soluciones que el decisor quiere evaluar con base en sus preferencias, por lo cual los problemas de decisión están bajo el control del decisor.

Las preferencias del decisor. En el ámbito empresarial, es claro que un mismo proyecto de inversión puede ser atractivo para un inversionista y para otro no. ¿Por qué? Porque la evaluación de su beneficio depende de las preferencias del inversionista (decisor).

Evaluación de alternativas. En problemas de decisión sencillos, en los que hay pocas alternativas de decisión y en los que el proceso de decisión se puede describir con relativa facilidad, no se requiere de metodologías y modelos sofisticados para seleccionar la mejor alternativa. Pero a medida que la complejidad del problema de decisión aumenta, como suele suceder con los problemas reales, es necesario recurrir a metodologías que permitan estructurar el problema y a modelos y herramientas cuantitativos que faciliten su análisis y evaluación.

2.5.2 Metodología para el análisis de decisiones

Antes de decidir qué tipo de modelo y herramienta se utilizará, es necesario describir con precisión el problema y estructurarlo apropiadamente, con base en sus principales componentes, las variables más relevantes, los actores o agentes involucrados en el proceso y las alternativas disponibles, entre otros aspectos (ver figura 6).

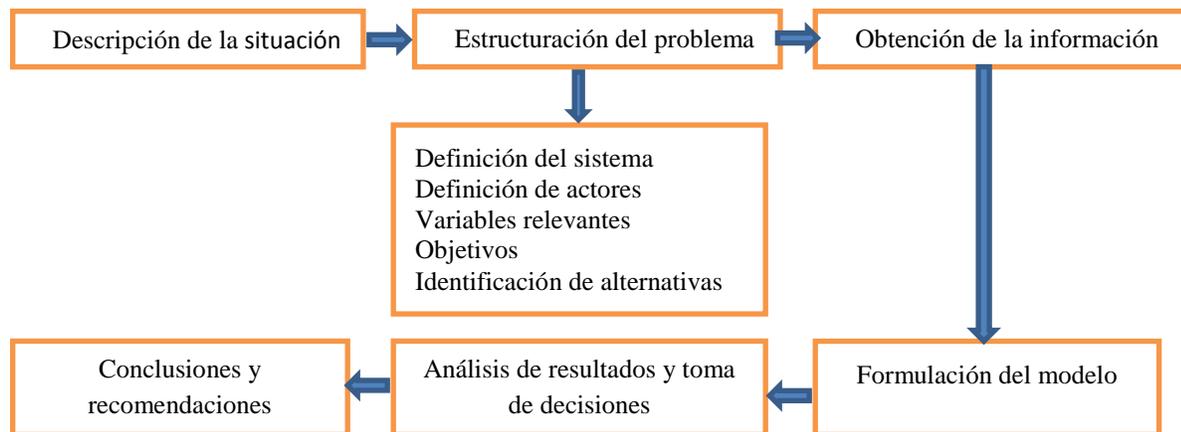


Figura 6. Metodología análisis de decisiones

Descripción de la situación. Consiste en elaborar una síntesis del problema y sus principales componentes, es necesario sintetizar los principales aspectos del problema, las variables más relevantes para su análisis, las alternativas de solución y los enfoques para buscar una solución.

Estructuración del problema. En esta etapa se llevan a cabo los siguientes pasos:

Situación problemática expresada. Se deben identificar y describir los principales aspectos del problema, los principales actores que estén involucrados en el mismo y las relaciones más importantes entre ellos, las cuales se deben expresar en a través de variables así no estén perfectamente definidas. Con los componentes del problema y los actores involucrados se realiza una lista inicial de variables relevantes del problema.

Generación de alternativas. Teniendo en cuenta el paso anterior, se deben explicar las alternativas de decisión o solución del problema, luego se deben seleccionar las mejores alternativas evitando tener demasiadas alternativas en el modelo final.

Precisión del alcance del análisis. Se debe precisar claramente el problema que se debe resolver, los objetivos que se buscan y las posibles limitaciones del análisis.

Identificación de los modelos y de las herramientas. Con base en los análisis previos y luego de ser revisada la información relacionada con el problema se debe identificar el modelo y herramientas que se van a utilizar: arboles de decisión, diagramas de influencia, proceso analítico jerárquico, optimización y simulación.

Obtención de la Información. Con base en la identificación de las variables relevantes y de la elección del modelo a utilizar, se debe recolectar toda la información y los datos necesarios para el análisis del problema y alimentar los modelos.

Formulación y construcción del modelo. Aquí se llevan a cabo los siguientes pasos:

Estructuración conceptual del modelo. Es plasmar en un modelo conceptual el problema objeto del análisis, representando apropiadamente el proceso de decisión, sus variables relevantes, los criterios de decisión y las alternativas a evaluar, el cual debe reflejar con precisión la secuencia en la que se utilizaran los modelos y su papel en cada una de las etapas del análisis.

Construcción detallada del modelo y descripción de variables. Consiste en la construcción detallada del modelo incorporando las variables relevantes, y las alternativas de decisión, que por lo general es un software especializado para la toma de decisiones o programas de optimización, simulación y análisis estadístico.

Interpretación conceptual del modelo. Es necesario entender que los modelos de decisión son ante todo modelos que sirven de soporte en la toma de decisiones.

Valoración del modelo. Se debe revisar que el modelo este trabajando en la dirección correcta que permita expresar apropiadamente la lógica del proceso de decisión y que haya incorporado las variables más importantes del problema.

Obtención y análisis de los resultados. Se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

Selección de las mejores alternativas. Una vez el modelo final es satisfactorio, porque representa adecuadamente el problema de decisión, se procede a generar resultados de la evaluación identificando las mejores alternativas de decisión o de solución del problema.

Análisis de las alternativas finales. Una vez evaluadas las alternativas y con base en los resultados producidos por el modelo, se debe hacer un análisis comparativo de las alternativas identificando las debilidades y fortalezas en cada una de ellas.

Conclusiones y recomendaciones. Un buen modelo incorpora los aspectos y las variables relevantes del problema, permite representar satisfactoriamente el proceso de decisión y su secuencia lógica, y produce resultados que brindan un soporte real para la toma de decisiones. La recomendación más importante es darle prioridad a los aspectos globales y estratégicos del problema, antes que dejarse abrumar por los detalles.

2.5.3 Modelos de toma de decisiones. Los modelos de uso más extendido en el análisis de decisiones son los arboles de decisión y los diagramas de influencia, los cuales están concebidos para evaluar alternativas de decisión y permiten incorporar de manera natural el componente aleatorio en los problemas de decisión.

Arboles de decisión. Los arboles de decisión constituyen una herramienta analítica valiosísima para la evaluación y estructuración de una gran variedad de problemas de decisión bajo incertidumbre, los cuales permiten estructurar un proceso de decisión explicitando las alternativas, los eventos probabilísticos asociados, la secuencia del proceso de decisión y las consecuencias finales de los cursos de acción.

Los *valores económicos* se colocan bajo la rama de cada árbol en la cual se produce un ingreso o un egreso. Al extremo de los nodos terminales debe configurar el resultado del cómputo algebraico de los ingresos que tuvieron lugar a lo largo del camino que conduce al respectivo nodo terminal.

En la construcción de un árbol de decisión de un problema de cierta complejidad existe siempre la duda de hasta dónde se debe llegar en el nivel de detalle de la solución. Claramente no existe una regla universal al respecto; sólo se pueden hacer algunas recomendaciones generales (Castillo, 2006):

1) Comience por estructurar el árbol lo más sencillamente posible que incorpore solo los aspectos más importantes del problema, si la solución no le satisface, avance un poco más en el nivel de detalle en aquellos aspectos que todavía parecen deficientes en la representación del problema.

2) En los nodos probabilísticos evite utilizar un número excesivo de estados que requieran de cálculos muy precisos y detallados de las probabilidades eventualmente difíciles de estimar.

3) Los arboles de decisión son modelos para toma de decisiones y en ese sentido, conviene trabajar con un equipo conformado por las personas que conocen con precisión los

aspectos del problema. Se debe concentrar en los aspectos más globales e importantes del proceso de decisión.

2.6 Alternativas Estratégicas

La estrategia competitiva consiste en ser diferentes. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación de valor.

De una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para conseguir objetivos para una firma.

Todas estas definiciones tienen algo en común y es que consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad, ante el mercado y el cliente, los objetivos empresariales.

2.6.1 Estrategias Genéricas: Las estrategias genéricas se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir. No son aplicables a la corporación en su conjunto

a) Estrategias Genéricas de Michael Porter: Son fundamentalmente dos: Uno en costos y el otro en diferenciación.

Liderazgo en costos: Requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o el servicio al menor costo posible

La diferenciación: Requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan.

b) El modelo de negocio y la promesa de valor de Treacy y Wieserman: Agrupa las estrategias, acorde con la promesa de valor en tres:

Liderazgo de Producto: Implica una alta diferenciación del producto o servicio, dirigida a un nicho específico y donde la promesa central es *primero en el mercado*.

A la medida del Cliente...La boutique: En esta estrategia la promesa de valor parte de un conocimiento a profundidad de las necesidades e intereses de los clientes.

Excelencia Operacional: Es una promesa de valor, una estrategia de productividad centrada en la eficiencia y eficacia de los procesos que integran la cadena de suministros. Altos volúmenes de clientes, costos y por tanto precios bajos, hacen parte de esta estrategia de mercados.

c) Análisis Vectorial de Crecimiento: Examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones del mercado de la compañía, a partir de este momento una empresa puede analizar las siguientes opciones estratégicas:

Crecimiento Vectorial Horizontal: Suponen estrategias de consolidación en el mercado, además de una actividad muy intensa de investigación y desarrollo del producto

Crecimiento Vectorial Vertical: Supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de mercados, ingeniería de imagen y, por ende, énfasis en la comercialización y la publicidad

Crecimiento Vertical Combinado: Es posible escoger entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontal y vertical.

Vector Estratégico: La integración de las diferentes opciones estratégicas permitirá definir el vector estratégico de la compañía y, por tanto, poder establecer los proyectos y las estrategias que conduzcan a la materialización del vector.

d) Análisis del Portafolio Competitivo: En análisis del portafolio competitivo desarrollado por El Boston Consulting Group (BCG), se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento.

De acuerdo con las características del flujo de efectivo y la participación relativa en el mercado, cada producto puede colocarse en una matriz de cartera del producto, de acuerdo a la terminología usada por la BCG, los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como *estrellas*, tienen los mas altos márgenes de utilidad, pero también es probable que se necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado, están se convertirán en *vacas lecheras* a medida que disminuyen el crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. Los *interrogantes* son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, los cuales necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado, si tienen éxito estos productos se convertirán en *estrellas*. Los *perros rabiosos* son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento, estos generalmente permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo.

2.6.2 Estrategias Competitivas: Las estrategias competitivas podrían agruparse en:

Disuasivas: Tienen como fin evitar o atenuar la magnitud de los conflictos de los competidores

Ofensivas: Destinadas a eliminar o debilitar la competencia

Defensivas: Nacen como respuesta a ataques de los competidores

De Cooperación o alianzas: Mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir más eficiente y eficazmente.

Alternativas Estratégicas	Centro	Propósito o Función
Statuo Quo	Estabilidad	Continuar con los productos y mercados actuales
Concentración	Línea única de productos	Hacer bien una cosa
Integración Horizontal	Propiedad "o" control de los competidores	Ganar poder en el mercado y obtener economías a escala
Integración Vertical	Transformación de costos en el centro de beneficio	Aumentar los beneficios de la producción a escala: Reducir la dependencia de proveedores y distribuidores
Diversificación	Ampliación de la línea de Productos	Reducir las presiones competitivas, obtener mayor rentabilidad
Riesgos Compartidos	Beneficios Complementarios	Dispersar riesgos; Lograr sinergia
Atrincheramiento	Reducción de las actividades "o" operaciones	Responder temporalmente a la adversidad de una situación discordante persistente
Despojamiento	Eliminación de aspectos inadecuados	Realignar productos-mercados
Liquidación	"	"
Innovación	Apoderarse del liderazgo	Tomar iniciativa; ganar posición desde temprano en el ciclo de vida del producto
Alianzas estratégicas	Búsqueda de sinergias	Unir Fuerzas para lograr ventajas competitivas sin perder la identidad

3. La Historia de SPYS S.A.S.

3.1 SPYS S.A.S

SPYS S.A.S. (Seguridad, Protección y Soldadura) es una empresa constituida el 10 de junio de 2002, por iniciativa del señor Numa Pompilio de León, quien se asoció con el señor Óscar Bermúdez Murillo, para crear la empresa SPYS S.A.S. Esta se dedica a la comercialización de elementos de protección personal, recarga, mantenimiento y venta de equipos contraincendios, y asesoría y capacitación en salud ocupacional y trabajos de alto riesgo.

Dentro del mercado de sus principales clientes se hallan: Ecopetrol, Propilco, Mexichem, Tubocaribe, Cotecmar, Contecar, Cementos Argos, Defensa Civil de Bolívar, Armada Nacional, Abocol, Hotel Decamerón, Hotel Las Américas, entre otros.

Sus principales proveedores son: Lincoln Electric, Arseg, 3M, Esab, Miller, Dayflex, Harrys Welco, Semperit, Crews, entre otros.

Debido a su experiencia, calidad de los productos, buenos precios y atención personalizada a sus clientes, en su momento de mayor crecimiento, SPYS S.A.S llegó a tener sucursales en Barranquilla, Cali y Bogotá, con muy buenos resultados.

3.2 El Sector Industrial en Cartagena

Un flujo de personas atraídas por las ventajas de la proximidad, el intercambio de ideas, el aprovechamiento de oportunidades económicas, la construcción de la Troncal de Occidente e incluso el desplazamiento forzado, han convertido a Cartagena, a la par con Bogotá, en una de las ciudades con mayor crecimiento demográfico en las últimas décadas. Según el Departamento

Nacional de Estadística, las ciudades con mayor población son, en su orden: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla (Dane, 2011).

Además de ser uno de los centros urbanos con mayor concentración demográfica en Colombia, Cartagena se ha convertido en el principal puerto del Caribe colombiano. No menos importante es el papel que la ciudad tiene dentro del departamento de Bolívar: concentra un sustancial porcentaje del turismo, aporta casi la totalidad de su producción industrial, es su única terminal portuaria y una de los principales de Colombia y, aunque sólo representa el 2,2% de su extensión geográfica, concentra casi la mitad de su población (48%). (Dane, 2011)

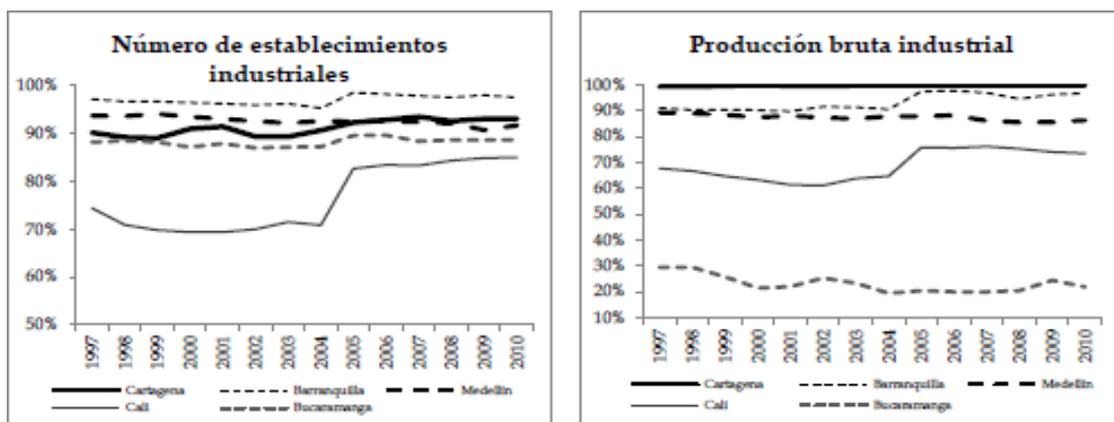
La ciudad que hoy es protagonista de importantes inversiones, se deriva de una sucesión de hechos en su historia que marcaron su direccionamiento productivo. El retroceso económico en el que estuvo sumergida Cartagena entre 1810 y 1880, una vez se acabó la colonia, sólo se revirtió hasta comienzos del siglo XX con la reactivación portuaria. Esto estuvo reforzado por la industria manufacturera, explicada en gran parte por el establecimiento de la segunda refinería del país en la ciudad (Meisel, 2009). Esta sucesión de eventos ha sido definitiva para la formación de las apuestas económicas que en la actualidad enfrentan la ciudad y el departamento: la industria petroquímica-plástica, agroindustria, logístico-portuario, turismo y naviero-astilleros, única en el país (Comisión Regional de Competitividad de Cartagena y Bolívar, 2010).

Contextualización industrial de Cartagena en el país. Las aglomeraciones económicas surgen del aprovechamiento de la reducción de los costos de transporte, de ideas, bienes y personas, los cuales se deducen de la misma definición de densidad urbana: reducción o ausencia del espacio físico entre las firmas y las personas (Glaeser y Gottlieb, 2009). Las ciudades se

caracterizan por contar con este tipo de beneficios y es esto lo que las convierte en atractivos centros económicos en los que confluyen ideas, capital humano e industrias.

Ellison y Glaeser (1999) ponen en evidencia la importancia de lo que ellos llaman *ventajas naturales* en la formación de aglomeraciones industriales. Los autores exponen que la aglomeración procede particularmente de dos vías: por una parte, las firmas encuentran incentivos relacionados naturalmente con la reducción de costos; adicionalmente, estas ventajas proceden de externalidades específicas que ofrecen las industrias locales. Las ventajas naturales pueden ser la proximidad con la costa, la disponibilidad de recursos naturales y las favorabilidades climáticas.

Las ciudades colombianas son un claro ejemplo de la relevancia de los cascos urbanos en la formación de centros industriales. En un análisis comparativo de las concentraciones de los establecimientos industriales de las principales áreas metropolitanas de Colombia, se encuentra que estas agrupan una significativa parte del total de establecimientos de sus respectivos departamentos (ver figura 7). Esto se aprecia con claridad en Cartagena, Barranquilla, Medellín, Bucaramanga y Cali.



Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera - EAM-. Cálculos de la autora.

Figura 7. Participación de las principales áreas metropolitanas de Colombia dentro de sus departamentos.

Por su parte, la concentración de la producción bruta muestra que dentro del grupo de las principales ciudades del país, las de la costa Caribe agrupan la mayor parte de la producción industrial de sus departamentos dentro de ellas. A lo largo de los años estudiados, Cartagena ha abarcado casi la totalidad de la producción, mientras que Barranquilla muestra una tendencia creciente que la acerca a estos mismos valores.

La actividad económica de Cartagena y Bolívar. Los sectores con más dinámica dentro de Cartagena se concentran en el conglomerado localizado en la zona de Mamonal, centro industrial y portuario. Las principales áreas de desarrollo que se desenvuelven allí son: el petróleo y sus derivados, el plástico, las materias primas industriales, productos químicos y, en menor importancia, el sector de bebidas y alimentos. En el resto de municipios del departamento de Bolívar, la actividad económica se concentra en áreas de menor valor agregado, tales como el sector agropecuario, artesanal, minero, entre otros, que se encuentran mucho menos desarrolladas y tienen un menor peso dentro de la economía de la región (Comisión Regional de Competitividad de Cartagena y Bolívar, 2010).

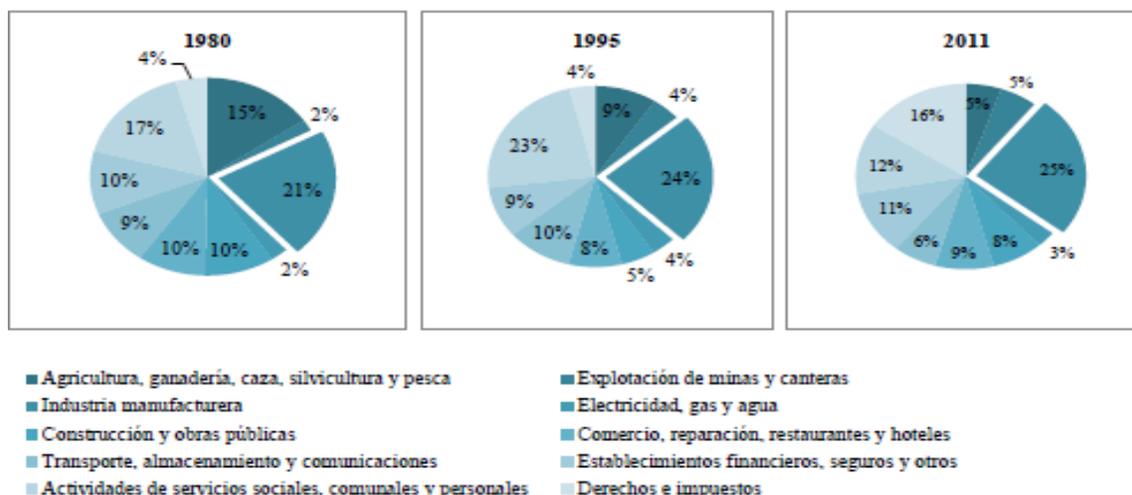
Principales variables económicas de Cartagena y su evolución en los últimos 5 años. Para el año 2010, se encontraban registradas en la Cámara de Comercio 21.552 empresas (Cámara de Comercio de Cartagena - Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad, 2012), de las cuales el comercio mayorista y minorista representaba un 49,01% del total de empresas de la ciudad; seguido de las actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler, las cuales tienen una participación del 12,87%; hoteles y restaurantes tienen un 10,62%; industria manufacturera, 7,34%; transporte, almacenamiento y comunicación; 5,62%; y construcción, un

5,11% de la estructura empresarial (ver figura 8). De lo anterior se puede deducir que el sector comercio es el que prevalece dentro de la estructura productiva de la ciudad. Uno de los aspectos a destacar es el hecho de que el sector de comercio al por mayor y al por menor, tiene una alta representatividad en la ciudad, con respecto al número de empresas. Sin embargo, su contribución al producto no es tan significativa como la del sector industrial, un hecho que se explica por la ausencia de transformación de materias primas y menor generación de valor agregado (ver figura 9 y tabla 2).



Fuente: Cálculos propios a partir de Cámara de Comercio de Cartagena – Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad (CEDEC).

Figura 8. Participación porcentual de los sectores económicos en Cartagena (Cámara de Comercio de Cartagena - Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad, 2012)



Fuente: DANE, Cuentas Departamentales. Cálculos de la autora.

Figura 9. Evolución de la composición del PIB del departamento de Bolívar

Tabla 2

Participación valor agregado por ramas de actividad económica en Bolívar

Rama de Actividad	Bolívar	% Bolívar /Col
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	5,98	3,60
Explotación de minas y manteras	3,00	1,50
Industria manufacturera	23,00	6,70
Electricidad, gas y agua	3,70	3,80
Construcción	7,40	4,40
Comercio, restaurantes y hoteles	9,00	2,90
Transporte, almacenamiento y comunicación	8,10	4,30
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	12,10	2,50
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	12,00	3,10

Fuente: Cálculos a partir de DANE. Resumen de las variables principales

3.3 Cuatro Años de Incertidumbre en SPYS S.A.S

"Si buscas resultados diferentes no hagas siempre lo mismo" - Albert Einstein

Después de ocho años de éxito, la empresa entra en un periodo de estancamiento. En este tiempo se redujeron sus ventas, se retiró personal con experiencia y se presentaron problemas internos, entre otros. Posteriormente, entra en crisis, y frente a esta situación la relación entre los

socios desmejora notablemente debido a discrepancias sobre la toma de decisiones para contrarrestar de la mejor manera la situación. Luego deciden contratar los servicios de una consultoría empresarial, la cual detectó los principales problemas y recomendó implementar una serie de acciones para salir de la crisis y mejorar la situación de la empresa. Esto último conllevaba unos costos que los socios decidieron no asumir; en cambio, prefirieron continuar enfrentando la situación como lo han venido haciendo hasta el momento.

A continuación, ilustramos el comportamiento de las ventas y utilidades, donde se evidencia cómo las ventas en los primeros ocho tuvieron un crecimiento promedio del 20% hasta el año 2010. Hasta el año 2012 muestra un leve estancamiento y, a partir del año siguiente, se observa un deterioro en las ventas (ver figura 10).

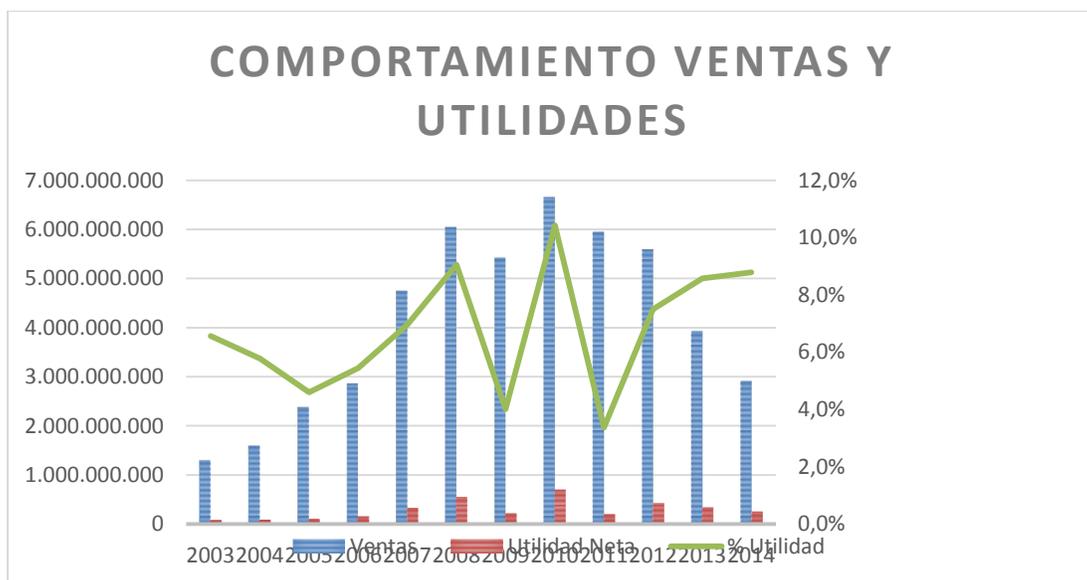


Figura 10. Evolución de las ventas y utilidades en la empresa SPYS

Las cifras en pesos presentaron el siguiente record (ver tabla 3):

Tabla 3

Record de ventas y utilidad neta de SPYS

Año	Ventas	Utilidad neta
2003	1.300.145.000	85.300.458
2004	1.600.582.000	92.458.748
2005	2.381.758.000	109.514.850
2006	2.866.977.000	156.071.140
2007	4.750.119.000	330.810.490
2008	6.043.563.000	547.209.770
2009	5.425.694.000	217.514.160
2010	6.650.439.000	693.851.330
2011	5.946.765.000	200.170.540
2012	5.588.579.000	418.938.270
2013	3.929.270.000	336.870.640
2014	2.913.500.000	256.000.000

Fuente: elaboración propia

3.3.1 Nace una ilusión. Durante el primer trimestre del año 2002, el señor Numa de León prestaba sus servicios como vendedor y consultor empresarial en temas de seguridad industrial y salud ocupacional a varias empresas del sector industrial de Mamonal. En ese entorno laboral, algunas personas le sugirieron crear empresa, dados sus amplios conocimientos y experiencia. De hecho, él ya había contemplado esa idea, pero debido a sus compromisos, la falta de recursos y de un socio estratégico, no había podido concretarla.

Por la misma época, el señor Óscar Bermúdez trabajaba como subgerente de Almavid en la ciudad de Cartagena. Esta empresa era una filial del Banco Industrial Colombiano pero, al fusionarse con Bancolombia, desapareció. Y debido a ese proceso, él queda desempleado.

Para la segunda semana del mes de abril, el señor Numa de León y la esposa de Óscar, quien trabajaba en el Departamento de Materiales de Ecopetrol, dialogaban sobre diversos temas. En uno de estos, Numa le manifestó la idea de montar una empresa de suministro de elementos de protección personal, lo cual le pareció a ella muy interesante, por lo cual le

comentó a su esposo, a quien también le gustó el tema, pues él estaba desempleado. Así que se comunicaron y, ocho días después, se encontraron.

En la primera reunión, Numa le comentó a Óscar sobre la necesidad de un socio administrativo y financiero, que complementara sus actividades de consultor y comercializador de los productos. Gracias a su trayectoria empresarial, Óscar conocía muy bien estos temas.

En las siguientes reuniones intercambiaron conocimientos, experiencias, expectativas y el dialogo se centró en torno a futuros clientes, productos, fortalezas y debilidades, utilidad entre otros temas que poco a poco fueron aclarados y acordados.

De esta manera, a mediados de junio de 2002, nace la comercializadora Seguridad, Protección y Soldadura SPYS S.A.S., con un capital de 10 millones de pesos, el alquiler de un pequeño local en la zona industrial de Mamonal, 2 vendedoras de mostrador, 1 conductor; Óscar desempeñaría el cargo de gerente administrativo y financiero, y Numa sería el gerente de ventas y asesor empresarial. Dada su experiencia, Numa tenía clara la importancia de una estrategia enfocada al cliente y sus necesidades; para ello, era necesario visitar las empresas periódicamente, darle importancia al cliente, escuchar sus falencias y expectativas para orientarlo.

Luego, le ofrecería la calidad de los elementos de protección personal para trabajo en alturas, protección de cabeza, protección visual y facial, protección respiratoria, protección manual, protección auditiva, protección corporal. Además, buenos precios y tiempo de entrega, y una cómoda forma de pago que inicialmente fue a 30 días. Además, orientaba en temas de extintores y equipos contraincendios.

Aspectos Importantes Año a Año

Estado	Año	Producto o Situación Importante
Nace	2002	EPP: Elementos de protección personal
Crece	2003	Venden servicios de recarga y mantenimiento de extintores y equipos contra incendio
	2004	Ofrecen Capacitación y entrenamiento en trabajos de altos riesgo, atención de emergencias, brigadas de evacuación y rescate. Crean pagina web, Invierten en publicidad y marketing
	2005	Abren sede en Barranquilla
	2006	Abren sede en Bogota
	2007	Logran certificación OSHAS 18001. Compran lote para construcción de bodega
	2008	Logran certificación ISO 9001. Obtienen contrato con seguros de vida colpatria por 2 años
	2009	Construyen Bodega
	2010	Llega la competencia
	Estancamiento	2011
2012		Las ventas caen
Crisis	2013	
	2014	Contratan Consultoría empresarial

3.3.2 Los primeros clientes. Desde su creación hasta mediados del año 2003, iniciaron vendiendo elementos de protección personal a empresas como Ecopetrol, Comay, Propilco, Mexichem, Polivan, y Eduardoño, las cuales se convirtieron en los primeros clientes debido a relación laboral que Numa tenía con estas antes de crear la empresa con Óscar.

La relación con los clientes fue algo muy particular. Se trataba de un mercado técnicamente difícil de lograr, porque se requerían marcas reconocidas que cumplieran con la normatividad nacional e internacional de los productos de seguridad que utilizan las empresas. Además, se requería de un conocimiento técnico que diera confiabilidad a los ingenieros y a usuarios de los elementos de seguridad personal.

Seis meses después, alcanzaban el punto de equilibrio y llegaron clientes como Cotecmar y Ecopetrol. Esta última, gracias a su programa de responsabilidad social empresarial, los apoyó con capacitación sobre normas ISO 9001 y OSHAS 18001. Esto les permitió, años más tarde, obtener estas certificaciones y convertirse en socios estratégicos, debido a su experiencia, la calidad de sus productos, su profesionalismo y las certificaciones adquiridas.

Dada la experiencia de Numa y en vista de las necesidades del mercado, deciden ofrecer el servicio de recarga y mantenimiento de equipos contraincendios. Para ello, contratan un técnico lo capacitan y adecuan un cuarto de la bodega como taller para el mantenimiento y recarga del polvo químico seco de extintores principalmente, este servicio además de cumplir con las expectativas de los clientes, mejoro las ventas y utilidades del negocio.

Gracias a su trayectoria empresarial, la estrategia de mercadeo inicial consistía en visitar periódicamente al cliente para tomarle los pedidos y, si había disponibilidad en la bodega, los elementos o pedidos se despachaban de inmediato. De lo contrario, se hacía la solicitud de pedido a los proveedores, a quienes se les exigía rapidez en la entrega de estos. Luego de que llegaban a la bodega, el conductor se encargaba de entregarlos lo antes posible y de esta forma suplían las expectativas de los clientes. La modalidad de crédito era pago a 30 o 60 días, dependiendo de los elementos del pedido, ya que con los proveedores se manejaba la misma forma.

En vista del aumento de los clientes y el potencial de estos, la empresa decide crear una página web como medio de publicidad y conocimiento tanto de la empresa como de los productos y servicios ofrecidos. Ello le permitió principalmente encontrar clientes en ciudades tales como Barranquilla, Cali, Bogotá, crear una imagen profesional de la empresa, ahorrar en gastos de publicidad y lógicamente el aumento de sus ventas.

En vista de las expectativas y su buen entorno comercial, SPYS decide contratar a dos (2) vendedores externos, y capacitarlos para visitar las empresas y ofrecerles sus productos y servicios. Gracias a sus rasgos de personalidad, sólidos conocimientos técnicos y motivados por las buenas comisiones, estos empleados se adaptaron muy bien a los clientes empezando y empezaron a lograr buenos resultados para la empresa. Por esta razón, se ganaron el cariño y la confianza de sus jefes.

En estos años de estudio –2003 y 2004–, de diagnóstico financiero conforme a los objetivos específicos, observamos que el ROA era de 15.6% anual; el EVA se comportaba como positivo en \$103 millones; las ventas venían creciendo en promedio a un 22% y sus utilidades tenían un comportamiento aceptable de un 10% en promedio de sus ventas, con un en los activos productivos de un 25% centrado en cuenta por cobrar e inventarios.

Lo anterior originaba en la empresa una liquidez del \$1.5 a \$2.0, interpretándose que por cada peso de deuda más exigible, la empresa tenía los recursos necesarios en activos, más disponible de \$1.5 a \$2.0 para responder. Lo anterior mostraba financieramente que un crecimiento en las ventas generaba un crecimiento en las cuentas por cobrar y los inventarios, lo cual afectaba en el patrimonio, un incremento en las utilidades acumuladas en este último.

3.3.3 Los años maravillosos. Culminando el año 2003, los socios perciben la llegada de nuevas empresas que atraídas por los tratados de libre comercio deciden instalarse en Cartagena, optimistas por los buenos resultados obtenidos en tampoco tiempo visualizan el crecimiento de la empresa e iniciando el año 2004 crean la tercera línea de negocio consistente en ofrecer capacitaciones y entrenamiento en trabajos de alto riesgo, atención de emergencias, brigadas de evacuación y rescate y salud ocupacional.

Debido al buen trabajo de los vendedores e interesados por la excelente calidad de sus productos, rapidez en la entrega de los pedidos, buenos precios, excelente modalidad de créditos, experiencia y confiabilidad en sus productos y servicios, llegaron clientes como Contecar, Defensa Civil de Bolívar, Armada Nacional, Mexichem, Tubocaribe, Bomberos de Cartagena, Cementos Argos, Hotel Las Américas, Hotel Hilton, Hotel Almirante, Astigi y Sociedad Portuaria. Y en vista del aumento de los clientes, para atender la creciente demanda contrataron a cuatro (4) vendedores externos y a dos (2) conductores, y adquirieron dos (2) camionetas para la distribución de los pedidos en la ciudad de Cartagena y sus municipios circunvecinos.

En el año 2005, llegaron clientes tales como Propilco, Biofilm, Abocol, Surtigás, Hotel Decamerón, Aguas de Cartagena, Hotel Santa Clara, Termocandelaria, Muelles El Bosque, Tuvacol, Indufrial, Océanos, Oiltanking, Polisuin. Además, en vista de algunos clientes que la empresa tenía en Barranquilla, se crea una sucursal en esa ciudad. Esto con el fin de reducir costos, ser más eficientes y, de paso, abrir un nuevos mercados para lo cual fueron contratados un (1) administrador, un (1) conductor, una (1) vendedora de demostrador y dos (2) vendedores externos, y se compró una (1) camioneta mediante leasing, para la distribución de los pedidos. Esta sede tenía muy buena acogida en el sector industrial, las ventas aumentaban paulatinamente y los clientes se sentían satisfechos con los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Las ventas en ese año 2005 comenzaban a mostrar un crecimiento record del 48% y un crecimiento en la utilidad del 18.4%. Sin embargo, el margen de productibilidad reflejaba un 0.24, representando que por cada 100 pesos de venta, se requerían 24 pesos de capital de trabajo. La exigencia de la venta a crédito y el incremento en los inventarios, en su momento los hacía fuertes, y con atención diaria y permanente a los clientes. En la figura 11 se refleja el comportamiento de la venta a clientes en el periodo de referencia.

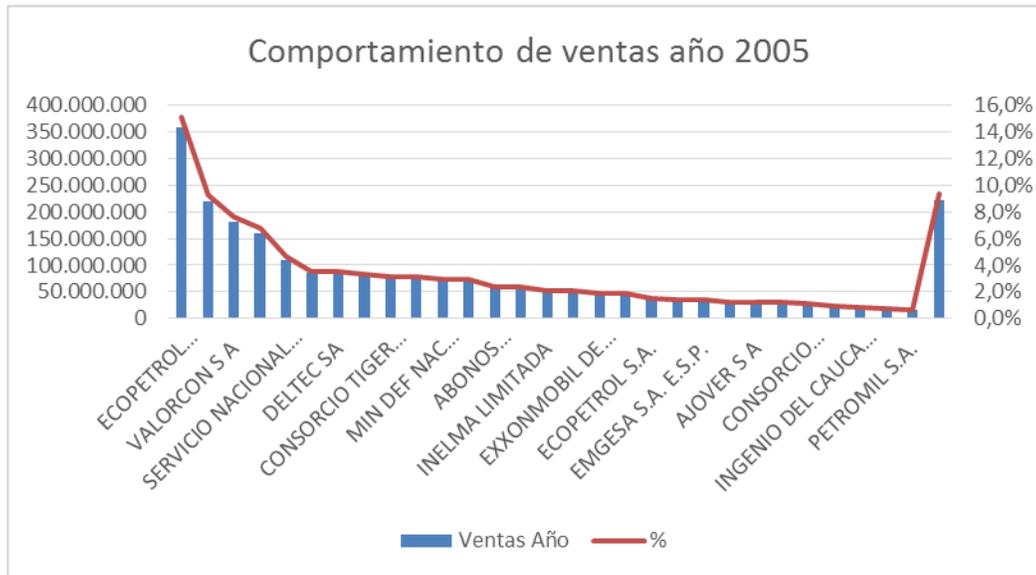


Figura 11. Evolución de las ventas de SPYS (2005)

En el año 2006 se abrió una nueva sede, en la ciudad de Bogotá, a fin de atender las sucursales de los clientes de Cartagena y Barranquilla, y de abrir nuevos mercados en la capital. Para ello, se contrató a un (1) administrador, dos (2) vendedores de mostrador y a dos (2) vendedores de externos, y se compró una (1) camioneta mediante leasing, para distribuir los pedidos en la ciudad. A pesar de la alta competencia, el administrador mostró buenos resultados financieros y operacionales, lo cual le permitió a la empresa sostenerse en el mercado capitalino.

Ese mismo año, la utilidad neta reflejaba un crecimiento del 42.5%, frente a un crecimiento en ventas del 20.4%, donde el costo de ventas sólo creció el 16% y la empresa sólo creció en su deuda de proveedores del 12%, porque a la fecha no presentaba deuda financiera. Sin embargo, continuaba creciendo el margen de productividad, del 0.24 del año anterior, al 0.28. Esto último exigía más capital de trabajo para operar por cada peso vendido, y con un margen EBITDA estable de 8%, lo que reflejaba que por cada \$100 pesos de venta, a la empresa sólo le quedaban \$8 pesos para cubrir el servicio a la deuda, el beneficio a los socios, el pago de impuestos y las posibilidades de crecimiento en activos.

En estos años de crecimiento, conforme a las estrategias financieras, comerciales y operacionales, tenían gran impacto en los resultados de la empresa. Por ejemplo, el ROA se aumentaba al 23% y el EVA llegaba a \$200 millones, a pesar de que el FCL daba una cifra negativa de \$83 millones; entre otras causas, porque su crecimiento generaba mayor capital de trabajo, lo que significaba que dinero de la operación, se acumulaba en un crecimiento de los inventarios y de las cuentas por cobrar.

Continuando con el proceso de expansión, crecimiento y mejora continua, en el año 2007 logran la certificación OHSAS 18001 por la empresa Bureau Veritas. También, adquieren un lote en la zona industrial de El Bosque, por un valor de 150 millones, a fin de construir una bodega más grande, con oficinas para trasladarse allí. Esto último les permitiría ahorros en arriendo, una mejor ubicación en la ciudad, y más espacio para el almacenamiento de la mercancía y mayor comodidad del personal administrativo.

Ese mismo año, las ventas se incrementan en un 65.7% y la utilidad neta en un 112% respecto al año anterior. Igualmente, el activo corriente centrado en la cuentas por cobrar a clientes y sus inventarios se incrementa en un 132%, su patrimonio se incrementa en un 108% y las deudas de corto plazo centrado en proveedores crecieron un 185%. La estrategia seguida era la siguiente: si las ventas aumentan, puedo en su proporción aumentar las cuentas por cobrar y aumentar de manera significativa mis inventarios, por encima de la política de 60 días, para responder a los clientes en ventas futuras, así sea a crédito con los proveedores.

En efecto, la estrategia incrementó las utilidades acumuladas; sin embargo, estas estaban representadas en el aumento de las cuentas por cobrar. Esto debido a que el margen EBITDA era de 0.10 y el margen de productibilidad de 0.41, liberando sólo \$10 pesos por cada \$100 pesos de

venta, y la operación exigía \$41 pesos de capital de trabajo por cada \$100 pesos de venta. A su vez, el margen de utilidad neta de sus ventas representó el 7%.

En este año, los gastos fijos operacionales, se incrementaron en un 112%, centrado en el fortalecimiento del área comercial y personal administrativo, como exigencia de la misma operación

En el año 2008, reciben la certificación ISO 9001 por parte de la empresa Bureau Veritas, y sale la resolución 3673 del Ministerio de Protección Social, de obligatorio cumplimiento para todas las empresas que desarrollen trabajos en alturas iguales o superiores a 1.50 mts sobre el nivel inferior. Esto le permitió a la empresa aumentar la venta de sus productos y servicios significativamente, ya que en la ciudad el señor Numa era la única persona certificada para certificar a las empresas en cuanto al cumplimiento de esta norma.

Ese año, obtienen un contrato con Seguros de Vida Colpatria, para prestar servicios de asesoría e instrucción en tareas de alto riesgo ante Ecopetrol. Este contrato inicialmente fue por un año, pero gracias a la excelente confiabilidad y satisfacción del cliente, fue prorrogado por dos años más, lo que produjo muy buenos resultados para la empresa.

Ese mismo año 2008, el crecimiento las ventas se reduce a un 27.2%, un porcentaje significativo, aunque no con la misma tendencia de los años anteriores. De tal manera que el margen de utilidad neta pasó del 7% en el año anterior, al 9.1% en este año.

No obstante, la operación de la empresa continúa exigiendo más capital de trabajo, pues pasa de 041 a 044 como margen de productividad para operar, con un margen EBITDA del 0.16. Esto permite interpretar que la operación exige más capital de trabajo y libera poco capital de las ventas, lo cual hace que la empresa, por más que incremente sus ventas, no puede crecer, ya que su palanca de crecimiento es menor a 1, llegando a 0.37, interpretando esto como la necesidad de

dinero para cubrir su capital de trabajo. A ello se debe que el pasivo está en permanente crecimiento.

En esa evaluación de su comportamiento financiero conforme a las estrategias financieras, comerciales y operacionales, definidas en los objetivos específicos, la empresa lograba un ROA del 37.7% y un EVA de \$476 millones, al aportar a un FCL de \$847 millones de pesos, como consecuencia de una liberación de capital de trabajo de \$200 millones. Este último se logró con una disminución del capital de trabajo y una menor liquidez, pero con mayor rentabilidad.

Durante el año 2009, construyen la bodega de dos pisos con sus respectivas oficinas, donde posteriormente sería trasladada la sede principal de la empresa en la ciudad de Cartagena. El costo de esta inversión ascendió a 800 millones de pesos, los cuales fueron financiados con un préstamo de 300 millones al banco Davivienda, y el capital de trabajo de la empresa era de 500 millones de pesos. De esa manera, una inversión de largo plazo como fue la compra del lote y la construcción del edificio por valor aproximado de 1,200 millones de pesos, se financió con pasivos de corto plazo y con su capital de trabajo, es decir, con recuperación de cartera de clientes, sin ninguna proyección del crecimiento de los inventarios o su posible obsolescencia en el futuro.

Este mismo año, las ventas decrecieron respecto al año anterior en un 10%, y a pesar de que los costos en cada año respecto a su venta neta crecieron en un 2%, los gastos operacionales se incrementaron en un 14% respecto al año anterior. Esto representó un incremento del 3% frente a sus ingresos de cada año, lo que originó que la utilidad operacional disminuyera un 53% respecto al año anterior.

La consecuencia final en este año fue el deterioro mayor de la palanca de crecimiento, al pasar de 0.37 a 0.22. Esto significó que la empresa siguió deteriorándose y exigió más recursos de capital de trabajo para operar, sin la posibilidad de crecer.

En el año 2010, las licitaciones con empresas principalmente del Estado colombiano fueron exitosas, ya que tuvieron en cuenta el cumplimiento de la normatividad, los requerimientos y plazos. Ello permitió que poco a poco SPYS fuese ganando reconocimiento en cuanto a su modo de trabajar con las empresas estatales, hasta lograr un crecimiento importante, tanto que los ingresos representados por este factor fueron de aproximadamente un 20% de los ingresos totales. Así mismo, llegaron nuevos clientes locales, tales como Impoxmar, Tractocar, Aseo Urbano de la Costa, CBI, Transcribe, Proleca, Barú Motor e Interflex, lo que contribuyó al fortalecimiento económico de la empresa.

Los éxitos de la empresa durante estos años se debieron al fortalecimiento en la reducción de la frecuencia de las visitas a los clientes, experiencia y confiabilidad de productos y servicios ofrecidos, buenos precios, rapidez en la entrega de pedidos, flexibilidad en las diferentes modalidades de crédito, y a la personalidad y los conocimientos de sus vendedores. Todo esto generó alta satisfacción y fidelización de los clientes.

El presente año, las utilidades nuevamente tienen un nuevo aire de reactivación, creciendo frente el año anterior un 22%, y la utilidad neta de cada año frente a sus ventas, pasó del 4% al 10.4%. Esto representa un crecimiento de 219% frente al año anterior.

Conforme a la estrategia establecida en el área comercial, a pesar de que el ROA se muestra en un 32.8%, el EVA es de \$377 millones de pesos y una palanca de crecimiento del 0.33. Esto significa que por más que se incrementen las ventas, la empresa está muy lejos de poder crecer, debido a la necesidad de capital de trabajo para operar.

Al respecto, conviene explicar que cuando el inventario crece, pero su nivel de obsolescencia aumenta –como consecuencia de una compra diaria y permanente a nuestros proveedores, para poder venderles a los clientes–, se genera una práctica lesiva para la rentabilidad de una empresa. Esto sucede porque se termina comprándoles a los proveedores de contado, para venderles a los clientes a crédito, con un margen mínimo de rentabilidad, la cual es absorbida por el servicio a la deuda, como consecuencia del mayor endeudamiento de la empresa,

Cómo era el comportamiento financiero de la empresa a esta fecha. En el año 2010 se había logrado record de ventas, llegando a \$6.650 millones de pesos, con un EBITDA de 1.305 .6 millones de pesos, un KTNO de 3.153 millones de pesos y un margen de utilidad neta del 10.4%. Ahora bien, si analizamos los márgenes de retorno del capital, tanto del capital de trabajo neto y del margen EBITDA, como de la palanca de crecimiento, su comportamiento es el siguiente (ver tabla 4 y figura 12):

Tabla 4

Comportamiento financiero SPYS 2005-2010

Año	Margen Prod. PKT	Margen EBITDA	Palanca de Crecimiento
2005	0,24	0,08	0,33
2006	0,28	0,08	0,29
2007	0,41	0,10	0,25
2008	0,44	0,16	0,37
2009	0,38	0,08	0,22
2010	0,47	0,16	0,33

Fuente: elaboración propia

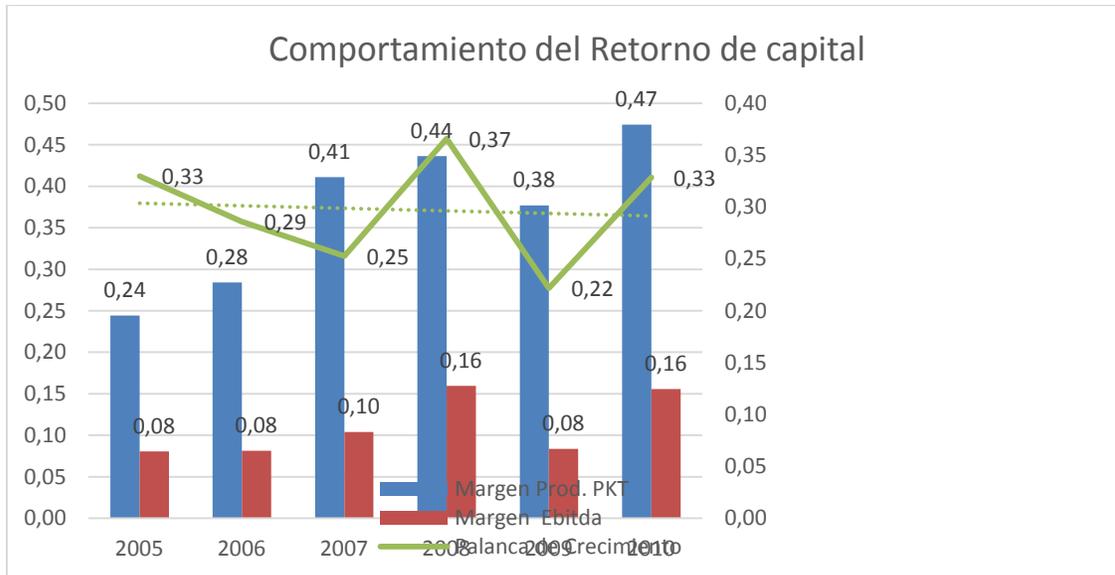


Figura 12. Comportamiento del retorno de capital SPYS 2005-2010

A pesar de que la empresa venía presentando unos márgenes de utilidad neta por encima del 6.3% promedio en los últimos 8 años, el margen de productividad de capital de trabajo en promedio era de 0.36. Esto representaba que por cada \$100 pesos de venta, requería \$36 pesos como capital de trabajo.

Respecto al margen EBITDA, en promedio era de 0.10. Esto representaba que por cada \$100 pesos vendidos, solamente \$10 pesos se convertían en caja bruta para cubrir los impuestos, el servicio a la deuda, el pago de dividendos, y para invertir en activos fijos.

Referente a la palanca de crecimiento, en promedio del periodo analizado es del 0.29 siendo desfavorable, lo que significa que la empresa no libera caja, sino que demanda más caja, esto hace menos atractivo sus resultados financieros.

En cuanto al capital de trabajo y la liquidez de la empresa hasta el año 2010, presentaba una situación altamente rígida y comprometedor de sus activos, tal como podemos apreciar en el siguiente gráfico, donde la liquidez en promedio en los últimos cinco años fue de \$1.4. Esto

significa que por cada peso de deuda exigible a menos de un año, la empresa tenía \$1.4 para responder con activos más disponibles (ver figura 13).

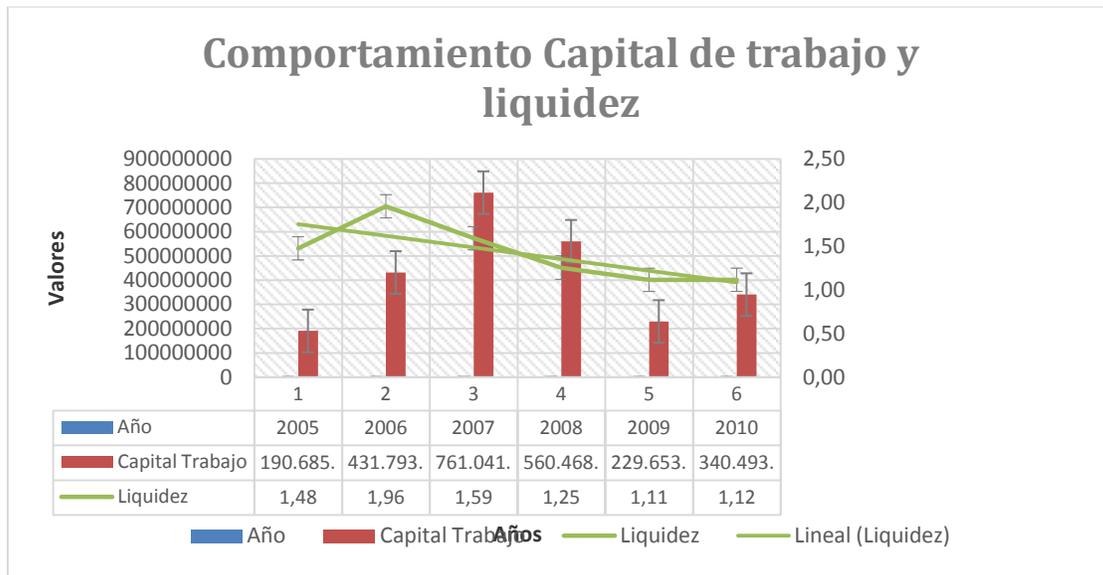


Figura 13. Comportamiento capital de trabajo y liquidez SPYS 2005-2010

Adicionalmente, observamos que los días de rotación de cartera a partir del año 2005 hasta el 2010 se fueron deteriorando, al mostrar un crecimiento en las cuentas por cobrar, por la mayor concentración del capital de trabajo de la empresa, lo que deterioró la liquidez, tal como lo indicamos con anterioridad. A continuación, podemos observar ese comportamiento anormal de la rotación de cartera, explicado en días (ver figura 14).

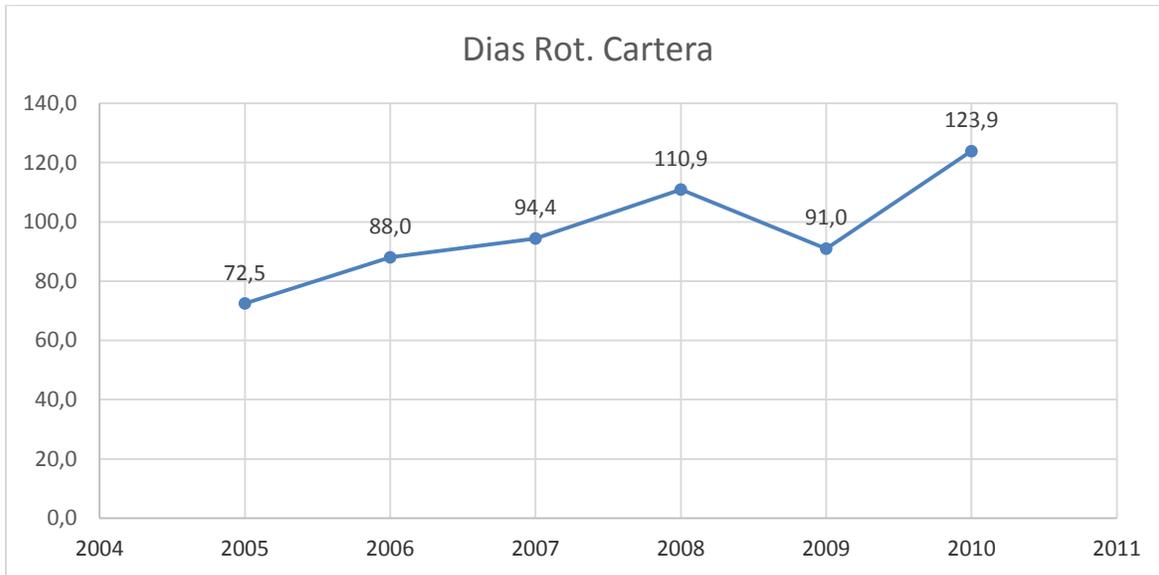


Figura 14. Rotación de cartera SPYS 2005-2010

Otro factor relevante en este análisis financiero es el comportamiento de sus inventarios. La empresa mantenía un índice razonable promedio de 42 días, tal como se puede observar en la siguiente gráfica (ver figura 15).



Figura 15. Días de inventarios SPYS 2005-2010

3.3.4 Llegó la competencia. La empresa continúa con sus operaciones normales; sin embargo, había descuidado a los pequeños clientes, para dedicarse a los estratégicos y a buscar nuevos mercados y oportunidades de negocio en ciudades como Sincelejo, Montería, Coveñas y

algunos pueblos de Bolívar y Sucre. Por esta razón, algunos manifestaron insatisfacción y descontento frente a esta situación.

En el año 2010, atraídas por la apertura del Tratado de Libre Comercio con los EE.UU., empiezan a llegar a Cartagena empresas nacionales, como Central de Soldaduras, Solmaq, Prodeseg y Grainger. Estas tenían una gran trayectoria y liderazgo en el mercado nacional e internacional, y encontraron un mercado con pocos competidores para sus productos y servicios.

Estas empresas entraron al mercado con bajos precios, excelente calidad de sus productos, atención y asesoría personalizada, facilidades de créditos, publicidad y promociones, venta de maquinaria y herramienta para la industria, entre otros. A continuación, se ofrece una breve reseña de sus productos y servicios.

Central de Soldaduras y Protección Industrial. Empresa colombiana con más de 40 años en el mercado, que presta servicio personalizado al cliente, con facilidades de crédito y seguimiento de sus pedidos; visita al sitio de trabajo para evaluar las condiciones laborales y evaluar las necesidades reales; servicio de consultoría integral; asesoría y entrenamiento para tareas de alto riesgo.

Portafolio de Productos: protección industrial (trabajo en alturas, protección de cabeza, protección visual y facial, protección respiratoria, protección manual, protección auditiva, protección corporal); máquinas, herramientas y accesorios para soldadura.

Grainger. Es una empresa estadounidense con más de 600 sucursales en diferentes países del mundo. Presta los siguientes servicios: crédito fácil para Pymes y facilidad en formas de pago, centro de capacitaciones y entrenamiento, asesorías en proyectos de iluminación y consumo de energía, manejo de negocios especiales para garantizar éxito y ahorros significativos en los proyectos.

Portafolio de Productos: MRO (mantenimiento, reparación y operación), herramientas eléctricas y de corte; herramientas manuales, instrumentos de medición y prueba; materiales eléctricos e iluminación; abrasivos, soldadura y lubricantes; elementos de protección personal y contraincendios; bombas, plomería y ventilación; tornillería y elementos de fijación.

Solmaq S.A. Es una empresa colombiana con más de 45 años en el mercado.

Portafolio de Productos: comercialización de equipos de máquinas de soldar, repuestos, accesorios y consumibles, incluida asistencia técnica y capacitación; comercialización de mangueras hidráulicas, automotrices e industriales; y suministro de elementos de protección personal.

Prodeseg Ltda. Empresa colombiana con más de 30 años en el mercado presta, que los siguientes servicios: asesoría y consultoría en ingeniería de incendios (son representantes de las mejores marcas de equipos y sistemas contraincendios); servicios de mantenimiento y recargas, ya que cuenta con un taller para mantenimiento de extintores, certificado bajo la norma NTC 3808/2004.

Portafolio de Productos: suministro de extintores, gabinetes, válvulas, mangueras, duchas, hidrantes, espumas, trajes de bomberos y vehículos de emergencia.

En esta época, SPYS decide mudarse para la bodega que había construido en la Diagonal 21 N° 48-58 sector El Bosque. Como se dijo, esta fue financiada en parte con un préstamo al banco Davivienda y el resto con recursos propios.

Atraídos por las ofertas laborales y buenas comisiones, dos de los vendedores de mayor confianza y experiencia, sin previo aviso deciden retirarse de la empresa e irse a trabajar con

algunas empresas nacionales que estaban llegando a la ciudad y que necesitaban recurso humano calificado, capacitado y con buenos contactos y relaciones. Además, que conocieran el mercado en la ciudad de Cartagena.

En el 2011, SPYS S.A.S. empieza a tener un mayor endeudamiento con los proveedores a corto plazo, para poder cumplir con los tiempos y pedidos de sus clientes. Estos continuaban con las mismas modalidades de crédito e incentivos desde hacía varios años.

Ese año también se produjo una disminución del 10%, pero con una característica que comenzó a hacer efecto en los intereses financieros, debido al crecimiento de las deudas, que ya llegaban a \$2.358 millones de pesos, lo que representaba un 65% de la estructura financiera. Ello se ve reflejado en la necesidad de mayor capital de trabajo y las dificultades para sostener los costos fijos y el pago del servicio de la deuda.

Trascurría el año 2012. Algunos clientes empiezan a comunicarse con la empresa, preguntando insistentemente por un determinado vendedor, quien opta por contestar las llamadas en privado, una actitud que nunca había tenido, y menos tratándose de atender clientes. Esta conducta despertó la curiosidad de la gerencia, quien decide seguirlo sigilosamente y escuchar las conversaciones. Ante esta situación, decide revisar los reportes y facturas de sus ventas y encuentra que algunas no se están reportando, las cantidades no son iguales, ni aparecen facturas, entre otras novedades.

Al observar esto, la gerencia ordena a la recepcionista que cada vez que lo llamaran, lo negaran y pasaran las llamadas a la gerencia. Así, descubre que su vendedor y empleado de mayor confianza, quien además era muy apreciado por los socios, estaba vendiendo productos y servicios a precios por debajo de los de la empresa, de mala calidad, a título personal y a espaldas de sus jefes. Esto generó indignación, molestia y malentendidos entre los socios,

quienes deciden sacarlo de la empresa, luego de descubrir que lo hacía en complicidad con los vendedores que habían renunciado para trabajar con la competencia.

Ante la situación expuesta, financieramente la empresa comienza a dar necesidades de capital de trabajo, al caer la liquidez a 1.0, lo que equivalía a que por cada peso de deuda exigible a corto plazo, la empresa requería del 100% de los activos de corto plazo para responder. Así mismo, comenzó a deteriorarse más la rotación de cartera, al pasar a 120 días para recuperarse en efectivo. Igualmente, la rotación de inventarios pasó a 204 días, lo que reflejaba el estado de baja rotación de su inventario, que cada día se volvía más obsoleto y con menos posibilidad de convertirse en caja y las ventas de producto. Se realizaba en un 80% solamente con el inventario adquirido prácticamente de contado, para venderse a crédito, lo que deterioraba aún más la situación, el capital de trabajo de la empresa. A esto se sumaba un pasivo financiero creciente y de fondo, que cubría dichas necesidades de capital de trabajo.

En ese año 2012, los ingresos se redujeron en 700 millones de pesos, lo que representó una caída del 10.6% respecto del año anterior, y los ingresos netos se redujeron aproximadamente 500 millones de pesos, que representaron una caída del 71% frente al año anterior.

Este mismo año, conforme a su resultado, la necesidad de capital de trabajo para operar se aumentó de 0.39 a 0.44, observado en el margen de productividad. Esto deterioró aún más su situación financiera y exigió al máximo la necesidad de capital de trabajo para operar, a pesar de una leve mejoraría en el margen EBITDA, del 0.09 al 0.16, como consecuencia de una reducción de los gastos operacionales.

Sin embargo, con este margen EBITDA es imposible cubrir el servicio a la deuda, el pago de dividendos y mucho menos crecer. Como la empresa no está generando el flujo de caja, el pago de las deudas y los pagos por dividendos, necesariamente se hacen aumentando más deuda o simplemente el pago de dividendos, lo que incrementa la cuenta por cobrar a socios. Por supuesto, estas cuentas son imposibles de reconocerse como activos de la empresa.

Adicionalmente, referente a las estrategias comerciales (uno de los objetivos específicos de este trabajo), el estilo de venta estaba centrado en que se les pedía a los proveedores lo que solicitaran los clientes. Por ello, en esos tres años, 2010-2012, no se vislumbraban los efectos de la competencia, ni se observaron estrategias para interpretar lo que estaba ocurriendo en el mercado, lo que sucedía con la baja rotación de inventarios, con la alta rotación del personal por insatisfacción.

Entre tanto, se deterioraban los indicadores financieros, donde el ROA llega a un 9.9%, por debajo del CPPC estimado en un 17%, con una aparente liquidez por el crecimiento de los inventarios y cuentas por cobrar; aunque con una rentabilidad baja, que llegó a un estado de iliquidez pero moderado (controlado).

Ya en ese año 2012, se observa que a pesar de la reducción de ventas, las cuentas por cobrar se mantienen en una baja rotación, al llegar a 106 días la rotación de cartera, para un crecimiento acelerado de las cuentas por cobrar, lo que representa en porcentaje un crecimiento del 30%. Así mismo, un crecimiento en los inventarios del 23%, lo que generaba un fortalecimiento en la liquidez, pero una reducción importante en la rentabilidad. Así, la empresa cada año perdía más valor y mayor capacidad de cumplir con los compromisos con terceros

3.3.5 La crisis. SPYS S.A.S. inicia el año 2013 sin los vendedores de mayor experiencia y conocimientos del negocio. Numa de León, además de socio y conocedor experimentado del negocio, y quien desde el nacimiento de la empresa se ha dedicado completamente a las ventas y comercialización de sus productos y servicios, asume la responsabilidad de la carga laboral dejada por ellos. A medida que transcurre el tiempo, entiende que por más actitud y perseverancia que tenga, le resulta imposible atender todas las obligaciones de comercialización y servicios de la empresa, mientras que paralelamente se lleva a cabo un proceso de selección y contratación de tres vendedores.

A mediados de año, las ventas de las sedes de Barranquilla y Bogotá escasamente alcanzan el punto de equilibrio. Ante la falta de liquidez para pagar proveedores y empleados, la empresa se ve en la necesidad de cerrar las dos sedes. A cambio de esto, solamente dejó a un vendedor en cada una de las ciudades, para visitar a los clientes, tomar los pedidos y enviarlos a Cartagena para ser despachados a sus respectivos destinos.

Durante este proceso, clientes importantes como Ecopetrol, CBI, Mexichem, Cotecmar, Contecar, Sociedad Portuaria, Bomberos de Cartagena, Defensa civil, Argos, Ajóver, Tubocaribe, entre otros, se vieron afectados por la falta de atención, demora en las entregas de sus pedidos, incremento de los precios, modificación de las formas de crédito, entre otras. Motivos que llevaron a estas empresas a prescindir o reducir algunos productos y servicios, y a buscar otros proveedores, los cuales superaron ampliamente sus expectativas en las áreas que manejaba SPYS. Estos, además de buenos precios y promociones, les podían suministrar productos como máquinas y herramientas, accesorios e insumos para soldadura, productos para construcción y albañilería, herramienta menor, tornillería, entre otros.

Durante el primer trimestre y en vista de la dificultad de encontrar vendedores acordes a sus necesidades, deciden contratar a tres vendedoras de poca experiencia pero muy bonitas y atractivas, quienes luego de 6 meses no lograron satisfacer sus expectativas. Debido a la falta de conocimientos, actitud y a situaciones personales, tuvieron que ser despedidas por su bajo rendimiento. En vista de esto, contrataron a dos vendedores jóvenes, para capacitarlos y entrenarlos. Estos poco a poco han ido mostrando resultados, y continúan hasta la fecha de hoy.

Desde mediados del año 2013, las ventas han venido decayendo significativamente y no muestran síntomas notorios de recuperación. En vista de lo anterior, la empresa decidió despedir al 30% del personal operativo y al 50% del personal administrativo, así como tener reuniones con los socios, para analizar y determinar las acciones más convenientes que conlleven a mejorar la situación. Estas se celebraron en medio de un clima de alta tensión entre los socios, ya que cada uno tiene una forma de ver y manejar la empresa, muy diferente a la del otro.

Este año, las ventas cayeron en un 59% frente al año base de mayor crecimiento, 2010. La crisis hace estragos en la necesidad de capital de trabajo para operar, pues se requiere el 0.68 como margen de productividad, lo que significa que por cada \$100 pesos de venta, se requería \$68 pesos de necesidad de capital de trabajo. En ese mismo orden, la palanca de crecimiento tiende a disminuir al 0.28, con menos de posibilidad de crecer. Como consecuencia, crece la incertidumbre y se acentúa la iliquidez severa; se llega a la puerta de una insolvencia.

3.3.6 Consultoría empresarial. En vista de la crisis por la cual estaba atravesando la empresa, en agosto del año 2013, los socios deciden contratar una consultoría con la empresa C.O.C. Consultores S.A.S. para hacer una revisión y análisis de las operaciones, con el fin de lograr estabilizar y proyectar la organización, al hacerla más visible y confiable. Luego de un análisis, los consultores precisaron ciertos aspectos que debían mejorarse en algunas áreas de la empresa.

A mayor iliquidez, mayor desespero de los socios, lo que los conllevó a buscar a terceras personas, supuestamente para lograr puntos de encuentro o unificación de criterios. No obstante, lo que generaron las asesorías fue análisis desde el punto de vista estratégico, operacional y financiero, e incluso comercial, donde se creía que estaban las decisiones más esperadas para mejorar la empresa. Sin embargo, las decisiones de corto plazo, como cubrir el día a día de los pedidos a los proveedores, conseguir capital de trabajo a un mayor costo para pago a los proveedores casi de contado y vendiendo a los clientes a un plazo mínimo de treinta días, con un esfuerzo inmenso día a día por lograr cubrir los costos fijos y un mínimo de rentabilidad casi a punto de equilibrio, con un alto inventario en su mayoría obsoleto y con un edificio adquirido a punta de capital de trabajo como consecuencia de los años maravillosos, hoy en día se ve cómo se va deteriorando ese patrimonio que un día se veía como el mayor objetivo financiero de la empresa en los últimos años. Y pensar que se avecina la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera. De acuerdo con estas, los estados financieros deberán convertirse a estándares internacionales, y se deberá reconocer y medir todos los elementos de los estados financieros, para determinar la realidad económica de la empresa.

Los resultados financieros de los años 2013 y 2014, como era de esperarse, continuaron deteriorándose, donde la productibilidad de capital de trabajo es de 0.79, lo que significa que por

cada peso invertido se aumentó la necesidad de capital de trabajo a 0.79. Igualmente sucedió con el margen EBITDA, cuyo resultado promedio en los últimos tres años es de 0.16, lo que significa que por cada peso de ingresos, 0.16 se convierte en caja bruta para cubrir un servicio a la deuda que cada mes se incrementa, con poca posibilidad de inversión en activos y dificultad para el pago de impuestos.

Otro objetivo específico de este trabajo se refiere a la evaluación de las decisiones en tiempo de crisis y su desenlace; en este caso, de SPYS S.A.S. Frente a las exigencias del mercado, según la evaluación de su entorno interno, la empresa continuaba vendiendo menos artículos, con un mayor costo en su comercialización y con un margen cada vez menor.

En los años 2013 y 2014, y su tendencia al año 2015, la posibilidad de crecimiento es completamente limitada, con una iliquidez más acentuada, con un margen de productibilidad crítico del 0.69, un ROA del 12% frente al CPPC, creciente por la mayor deuda, que excede el 20% anual, y un EVA de \$153 millones (mientras que el año anterior estaba en \$203 millones).

En estos años de crisis, no se observaron estrategias para interpretar lo que sucedía en el mercado, lo que ocurría con la baja rotación de inventarios. Como consecuencia, cada año que pasa, un alto porcentaje de los inventarios se vuelve obsoleto; los precios de los proveedores no generan mayor margen de utilidad, con un edificio que en oficinas sólo se utiliza en un 30% de su espacio físico, con deudas con los bancos que no se han podido cancelar, cuyos costos continúan incrementándose.

Por otro lado, la palanca de crecimiento promedio de los últimos tres años es de 0.28, lo que significa que la empresa no está liberando caja, sino demandando una mayor caja. Esto se debe los efectos de la disminución de los ingresos, la menor rentabilidad, menor capital de trabajo, mayor endeudamiento; y sobre todo, a una inversión en activos fijos que genera una

rentabilidad promedio del 10%, porcentaje inferior a los costos de financiación de la deuda con terceros

4. Nota Pedagógica

4.1 Resumen

SPYS S.A.S. es una empresa colombiana del sector industrial, constituida el 10 de junio de 2002, por iniciativa del señor Numa Pompilio de León, quien se asoció con el señor Oscar Bermúdez Murillo para crearla. Esta se dedica a la comercialización de elementos de protección personal, recarga, mantenimiento y venta de equipos contraincendios, y asesoría y capacitación en salud ocupacional y trabajos de alto riesgo.

La historia del caso abarca 12 años, contados a partir de la unión de los dos socios fundadores. Este invita a reflexionar sobre la toma de decisiones organizacionales, como respuesta a los cambios emergentes, producto de un entorno dinámico en el sector industrial y comercial en la ciudad de Cartagena. Luego de años de crecimiento exitoso de la empresa, esta entra en periodo de estancamiento y posterior crisis, desde el año 2010 hasta la fecha.

Al no percibir ni analizar los cambios que se estaban dando en el sector, motivados por el éxito y la presunción de que su empresa continuaba en crecimiento, los socios deciden realizar una gran inversión. Esta fue asumida en un 40% con dineros de las utilidades y el resto con préstamos a entidades bancarias. Entonces, las ventas se estabilizaron, se presentaron problemas internos con personal de confianza y algunos vendedores, entre otros. Hubo discrepancias entre los socios frente al manejo de las situaciones, respecto a la forma y las decisiones que se deberían haber tomado para solucionar mejor las cosas, por lo cual la empresa entró en crisis.

En su afán de cumplir los acuerdos de pago establecidos, preservar la supervivencia y el buen nombre como garantía para su sostenibilidad, los socios empezaron a tomar decisiones a corto plazo, las cuales generaron cambios y procesos de ajuste en su negocio. Algunas de las decisiones que se han tomado desde el inicio de la crisis hasta la fecha son las siguientes: recortes de personal, fusión de cargos, reducción de la frecuencia de cobro a los clientes, aumento de precios, eliminación de sucursales en otras ciudades, reducción de contratos o licitaciones con instituciones del Estado y contratar una consultoría sin implementar sus recomendaciones. A todo lo anterior se han sumado las continuas discusiones entre los socios.

4.2 Palabras Claves

Valoración de Empresas, gerencia de valor, análisis interno, análisis externo, toma de decisiones, apalancamiento operativo y financiero.

4.3 Perfil de los Estudiantes

Este caso va dirigido a estudiantes de pregrado y posgrado que cursen estudios en las áreas de gestión y estrategia de organizaciones.

4.4 Justificación del Caso

La empresa bajo estudio está ubicada en la zona industrial de El Bosque y cubre las necesidades principalmente de las empresas de la zona industrial de Mamonal, en Cartagena. Este caso se justifica, porque brinda la oportunidad de mostrar cómo una empresa que logra un buen equilibrio financiero en un momento dado, por causas no visionadas oportunamente por sus administradores, comienza a deteriorar sus indicadores de operación y financieros. A tal punto

que abruptamente se toman decisiones desesperadas para mantener la empresa a flote, por lo cual hoy en día existe una disyuntiva: implementar estrategias o cerrar la empresa.

Este caso le aporta a la academia, porque resalta la importancia de entender la coherencia entre la teoría y la práctica vista desde un caso de la vida real. Este permite conjugar el conocimiento, análisis e identificación de los factores externos e internos de una empresa, como base fundamental para la planeación y ejecución del plan estratégico que la conlleve a lograr una ventaja competitiva en el sector donde se encuentra.

También, le aporta a la sociedad la necesidad de trascender en el entorno empresarial, capacitándose y poniendo en práctica los conocimientos administrativos y gerenciales. Esto con base en la aplicación de un liderazgo carismático, participativo y orientado a las personas como base fundamental del éxito de las empresas.

Además, desde el punto de vista científico, el caso aporta datos cualitativos y cuantitativos que podrían soportar posibles investigaciones sobre la efectividad y eficacia de la aplicación de teorías actuales de la Administración. Al respecto, vale destacar el entorno cambiante y globalizado que describe, acorde con la realidad empresarial e industrial de la ciudad.

4.5 Uso Potencial del Caso

Este caso ha sido diseñado para ser usado en cursos cuyos contenidos se orienten a:

- El entendimiento de la dinámica del entorno de las empresas relativamente nuevas; donde se forjan estrategias acordes a las etapas de una empresa para generar valor, a través de asimilar las acciones que implican los cambios emergentes y voluntarios.

- El análisis interno; para entender la importancia que representa para las empresas, identificar y analizar sus recursos y capacidades internas además de sus competencias centrales.
- El benchmarking; hoy en día la competencia y la entrada de nuevos competidores al mercado hace que las empresas estén constantemente buscando nuevas oportunidades que les permitan no sólo mantenerse, sino competir altamente con sus productos o servicios.
- La evaluación financiera de una empresa; a través de indicadores específicos, detección de riesgos y estrategias a seguir.
- La toma de decisiones; referentes a la estrategia y la gestión organizacionales.

4.6 Objetivos de Enseñanza

4.6.1 Conceptuales:

- ✓ Discutir los factores claves del éxito de la empresa en su etapa más sobresaliente.
- ✓ Determinar las principales decisiones tomadas por los socios desde su creación.
- ✓ Identificar los principales cambios que se dan en la empresa.
- ✓ Relacionar los procesos de toma de decisiones de SPYS S.A.S., con la metodología para el análisis de decisiones.

4.6.2 De habilidades para:

- ✓ Identificar, Analizar e implementar soluciones a problemas de dirección de empresas teniendo en cuenta la dinámica de su entorno y el análisis interno de los recursos, capacidades y competencias centrales de la empresa.

- ✓ Desarrollar competencias centrales que le permitan a la empresa lograr una ventaja competitiva frente a su competencia.
- ✓ Analizar y Evaluar la coherencia de las decisiones tomadas por los socios.

4.6.3 Formativos:

- ✓ Identificar las principales etapas de la empresa desde su creación hasta la fecha
- ✓ Analizar las estrategias que conllevaron a la empresa a su mayor crecimiento.
- ✓ Determinar la coherencia entre las decisiones e inversiones en las respectivas etapas.
- ✓ Identificar y discernir sobre las falencias que condujeron a la crisis de la empresa.
- ✓ Plantear posibles soluciones que permitan a la empresa salir de la crisis y generar rentabilidad.

4.7 Desarrollo de la Discusión

En principio, el análisis y discusión del caso están programados para una duración máxima de 120 minutos, distribuidos de la siguiente manera (ver tabla 1):

Tabla 1

Secuencia didáctica y distribución del tiempo para el caso SPYS S.A.S.

Actividad	Lugar	Tiempo (min)
Preparación Individual (Estudiantes)	Fuera de Clase	60
Introducción al caso (Docente)	En el aula	10
Discusión del Caso(Plenaria)	En el aula	40
Cierre	En el aula	10
TOTAL		120

Fuente: Elaboración propia

No obstante, se le sugiere al docente entregarles el caso a los estudiantes en la clase anterior, para que puedan prepararlo y, en la siguiente, desarrollarlo. Inicialmente, se debe recordar las ventajas de usar el método de estudio de casos y sus dinámicas.

4.7.1 Seguridad Protección y Soldadura SP&S (SPYS). Inicialmente, se sugiere pedirles a los estudiantes que expliquen de manera general el desarrollo de SPYS, así como las etapas y situaciones más relevantes desde su creación. Las preguntas que deben desarrollar en el caso son las siguientes:

¿Cuáles fueron los factores de éxito que llevaron a la empresa a crecer sostenidamente durante sus primeros seis años?

¿Cuándo y por qué comenzó la crisis?

¿Qué acciones u omisiones ocasionaron el estancamiento y la posterior crisis?

¿Cuáles decisiones se deben implementar en el estado actual de la empresa?

Las respuestas se van anotando en el tablero pizarrón, y se dibuja una línea de tiempo de los hechos más relevantes de la empresa en cada una de sus etapas. Adicionalmente, los estudiantes pueden proponer diferentes alternativas al caso; ejercicio que permitirá observar la manera como los estudiantes entienden el caso.

4.7.2 Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. Este apartado debe hacer énfasis en la conceptualización aportada por García (2003) y Fernández (2004), sobre los *métodos de valoración* de las empresas, los elementos que conforman el *sistema de creación de valor* y el *valor económico agregado*. Con base en el análisis de los estados financieros y en la información suministrada, los estudiantes serán capaces de: identificar y describir cuándo y por qué se genera valor en una empresa, determinar si SPYS está generando o destruyendo valor y cuáles son las razones.

4.7.3 Ventaja competitiva. Un negocio que debido a los beneficios de sus productos o de su relativa posición de economía en costos, genera en el tiempo un nivel de ganancia económica o premio sobre el patrimonio, mayor que el de un competidor promedio de similares condiciones en el mercado, se considera competitivamente ventajoso. En relación con la conceptualización de García (2003) sobre la *ventaja competitiva*, los estudiantes deben estar en capacidad de identificar las fortalezas de la empresa y analizar qué estrategias implementaron los socios para explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno, a fin de generar ventaja competitiva.

4.7.4 Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas. La importancia de rastrear, monitorear, pronosticar y evaluar los elementos del entorno externo (demográfico, económico, político-jurídico, socio-cultural, tecnológico y global) en el sector en que se encuentra la empresa, radica en el reconocimiento de los cambios, tendencias, oportunidades y amenazas del entorno para poder implementar estrategias que permitan contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades para ser más competitivos en el mercado. Teniendo presentes las cinco fuerzas de Porter (1982), los estudiantes deben identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, para lo cual deben identificar el ambiente en el cual se encuentra la empresa dentro de los ciclos de vida industriales. Lo anterior hace referencia a:

- 1) El riesgo de que entren nuevos competidores
- 2) La intensidad de la rivalidad entre las compañías existentes en la industria
- 3) El poder de negociación de los compradores
- 4) El poder de negociación de los proveedores
- 5) La amenaza de productos sustitutos. (Hill, Ch. W. y Jones, G. R., 1996, cap. 2)

4.7.5 Análisis interno: recursos, capacidades y competencias centrales. Los recursos, las capacidades y las competencias centrales son las características que sientan las bases de la ventaja competitiva. Los recursos pueden ser tangibles e intangibles. Los primeros son aquellos que podemos contar, como los financieros, de la organización, materiales y tecnológicos. A su vez, los intangibles –humanos, para innovar, relacionados con la reputación–, constituyen la mejor fuente de competencias centrales, pues el éxito de una empresa radica más en sus capacidades intelectuales y en la de sus sistemas, que en sus activos materiales.

En este caso, los estudiantes deben identificar los principales recursos tangibles e intangibles y las capacidades de la empresa; y de acuerdo con lo anterior, determinar cuáles son sus competencias centrales, a fin de analizar la ventaja competitiva de SPYS. Asimismo, los estudiantes pueden establecer la cadena de valor de la empresa y relacionarla con sus recursos, capacidades y competencias centrales.

4.7.6 Toma de decisiones organizacionales. El análisis de decisiones estudia y caracteriza con precisión los componentes de un proceso de decisión: la incertidumbre, las alternativas de decisión, los criterios de decisión y las preferencias del decisor. El objetivo de dicho análisis es mejorar la calidad decisional de las empresas. Para ello, de acuerdo con Matheson y Matheson (1997), es necesario contar con un marco conceptual adecuado, generar alternativas creativas y factibles, contar con información relevante y confiable, tener claridad sobre los criterios de decisión, utilizar los modelos de decisión apropiados y tener un compromiso con la acción.

En particular, los estudiantes deben analizar si la gerencia de la empresa tenía un modelo previamente establecido para la toma de decisiones, o si la empresa seguía un modelo para el análisis de decisiones. En caso de no ser así, los estudiantes deberán plantear las debidas recomendaciones.

4.7.7 Alternativas Estratégicas: Existen diferentes definiciones del concepto de estrategia, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y, para otros, los objetivos son los medios para alcanzar la estrategia.” La estrategia definida de forma amplia comprende la definición de objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de una organización “. La determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una

empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas.

Aunque no existe un consenso entre los autores sobre la definición exacta de la estrategia, Igor Ansoff (1965) menciona que “la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la posición actual de la firma a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia”

Michael Porter “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; La estrategia competitiva consiste en ser diferentes. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación de valor.

4.7.8 Preguntas de reflexión:

1) *¿Cuáles fueron los factores de éxito que llevaron a la empresa a crecer sostenidamente durante sus primeros seis años?*

a) *Conocimiento* de la demanda de los artículos de seguridad industrial en la zona de Mamonal - Cartagena

b) *Conocimiento* de los proveedores de seguridad nacionales

c) *Recurso humano calificado*: se contaba con personal de amplia experiencia y comprometido

d) *Servicio de calidad*: la atención a los clientes era oportuna y a la medida, y los precios altamente competitivos

e) *La voz de la experiencia*: el conocimiento del producto y del mercado fue fundamental como clave del éxito.

2) *¿Cuándo y por qué comenzó la crisis?*

A partir del año 2009, al observar la prosperidad de su negocio, los socios entraron en una zona de confort y de tranquilidad. Como consecuencia, no entendieron ni visionaron los posibles riesgos tanto internos como externos que podrían afectar la empresa, a saber:

- ✓ El ingreso de nuevos competidores a la ciudad de Cartagena.
- ✓ Las empresas, por su tecnología y sus programas de seguridad industrial, comenzaban a exigir nuevos elementos y con características diferentes.
- ✓ Retiro de empleados claves, principalmente del área comercial.
- ✓ La liquidez supuesta de la empresa, invertida en la construcción de un nuevo edificio, le ocasionaba cubrir las exigencias de los clientes, por falta de capital de trabajo.
- ✓ Desespero gerencial en el manejo del recurso humano, al igual que con los proveedores, e incumplimiento a los clientes.
- ✓ Los socios, como junta directiva, no elaboran actas, donde definan sus directrices y decisiones de manera concertada, principalmente porque no hay un interés de hacerlo.
- ✓ Alto endeudamiento
- ✓ Deficiencia Organizacional, Administrativa, Financiera y Empresarial
- ✓ Falta de experiencia y Conocimientos
- ✓ Falta de planeación estratégica
- ✓ Falta de capacitación de los socios
- ✓ No previsión de riesgos

- ✓ Falta de identificación y análisis de las capacidades dinámicas de la empresa, fundamentadas en la capacidad de mercadeo, la capacidad de gestión de recursos y la capacidad y en la capacidad de dirección estratégica.

3) *¿Qué acciones u omisiones ocasionaron el estancamiento y la posterior crisis?*

- ✓ A partir del año 2012, los ingresos empezaron a disminuir ostensiblemente y la empresa comenzó a descapitalizarse al agotar el poco capital de trabajo. La principal consecuencia fue el crecimiento de su deuda, tanto con los bancos como con los proveedores y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- ✓ A su vez, ello produjo la insatisfacción de los clientes debido al incumplimiento. Además, se adopta una estrategia de compra a proveedores prácticamente de contado, mientras que se les vende a los clientes con un margen que no cubre los costos operacionales de la empresa.
- ✓ La relación entre los socios se tensionó; por tanto, perdieron la coordinación y la objetividad, dos factores que anteriormente los habían hecho exitosos.
- ✓ El manejo del recurso humano se deterioró y la rotación del personal fue alta y con grandes dificultades en su clima laboral.
- ✓ Los inventarios en un 80% de su existencia presentan una baja rotación, pues se hallan elementos adquiridos en un tiempo mayor a 12 meses, con el consecuente riesgo de quedar descontinuados en la industria.
- ✓ Al bajar los ingresos, igualmente trabajando con un margen de utilidad con una desinversión descrita en la palanca de crecimiento desfavorable, argumentando que la empresa en cada periodo está requiriendo más capital de trabajo por cada peso

vendido. Y el margen EBITDA nos demuestra que la liberación de caja por cada peso vendido es mínimo, pues no alcanza a cubrir el servicio a la deuda, los impuestos, ni las utilidades a los socios. Por tanto, es preciso explicar que si la empresa no libera caja para pago, además de los excedentes para los socios y, sin embargo, se distribuyen, su descapitalización es inminente y se afecta la operación de la empresa.

4) *¿Cuáles decisiones se deben implementar en el estado actual?*

- ✓ Aplicar los Estándares Internacionales de Información Financiera (IFRS), que les permitan ver su empresa en términos de valor económico, partiendo del reconocimiento y medición de los elementos de los estados financieros
- ✓ Nombrar una Junta Directiva que trace las líneas de dirección y visión de la sociedad. En esta Junta deberían estar también los socios, pero sin involucrarse en las decisiones administrativas y financieras.
- ✓ Fortalecer el área comercial, con personal entrenado y capacitado, con un jefe diferente a los socios, con herramientas como los presupuestos y medios electrónicos.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con proveedores, que logren satisfacer a los clientes.
- ✓ Arrendar área de oficinas subutilizadas, que les permita eficiencia en el uso de las instalaciones y, a su vez, obtener nuevos recursos para abonar a las deudas con bancos y proveedores.
- ✓ Disponer del inventario obsoleto o de lento movimiento, incluso devolviéndoselo a los proveedores y abonando a su deuda, aunque haya que ceder descuentos.
- ✓ Obtener de los bancos créditos a largo plazo, para reemplazar las deudas a corto plazo.

- ✓ El manejo financiero y administrativo de la empresa debería estar centrado en un profesional independiente de los socios.
- ✓ Los socios deberían estar centrados en la consecución de nuevos negocios y mejores precios, visionando el rumbo de los clientes y definiendo estrategias que logren llevar a la empresa a nuevos escenarios de competitividad, desde la Junta Directiva.

4.7.9 Conclusiones principales. Entre los objetivos de este trabajo nos propusimos: identificar y evaluar los hechos que ocasionaron el crecimiento inicial y la posterior crisis de la empresa SPYS, a través de un diagnóstico financiero; evaluar sus estrategias financieras, comerciales y operacionales; examinar decisiones estratégicas en tiempo de crisis y desenlace; e identificar acciones que permitan su sostenibilidad y estabilidad financieras. En coherencia con dichos objetivos, a continuación enunciamos las siguientes conclusiones:

1) Para administrar una empresa se necesita cumplir con las funciones claves de planeación, organización, dirección, control y visión, que permitan conocerse a sí mismo y el entorno, y tomar decisiones oportunas y de valor que posibiliten la sostenibilidad y permanencia de la entidad.

2) Es fundamental definir metas financieras, pero sobre todo hacerle seguimiento a su resultado y tomar decisiones oportunas, para aprovechar oportunidades de crecimiento de valor y minimizar los riesgos.

3) Los escenarios que se dan en la vida de una empresa son cambiantes debido a muchos factores, como la tecnología, las comunicaciones, los gustos, las costumbres, el clima, las habilidades, el conocimiento y la innovación. Ello obliga a la Dirección de una empresa a

evaluar diaria y permanentemente el papel que la empresa juega con los *Stakeholders*, a fin de tomar decisiones de manera anticipada.

4) En las empresas se debe establecer políticas y procedimientos para el manejo de la convivencia y el bienestar entre los socios y la Administración de la empresa, que estén direccionados hacia los mismos objetivos y la misma meta. La evaluación permanente de su cumplimiento debe lograr felicidad, satisfacción y cumplimiento

5) La falta de capacitación y entrenamiento de los socios en cuestión, en temas como estrategias, liderazgo, administración de empresas, contabilidad, finanzas y marketing, no les ha permitido tomar las mejores decisiones en los acontecimientos e inversiones cruciales de la empresa.

6) La importancia de los análisis externo e interno de la empresa radica en la necesidad de identificar oportunidades y amenazas, así como los recursos, capacidades y competencias centrales que conlleven a realizar la planeación y ejecución del plan estratégico para lograr una ventaja competitiva.

7) La empresa actualmente se encuentra en un ambiente de competición, en el que lograr la ventaja competitiva en el mercado es un factor de supervivencia. Para ello, es necesario implementar una metodología efectiva para la toma de decisiones.

8) Los factores a los que usualmente están expuestas las empresas y que las llevan a un estado de iliquidez o insolvencia pueden ser muchos: la falta de experiencia, falta de dinero o capital, la falta de enfoque, mal manejo de los inventarios, excesivo inventario de activos fijos, falencia en materia de crédito y cobranzas, no contar con buenos sistemas de información, fallas en los controles internos, mala selección de personal, errores en la fijación de estrategias o

simplemente falta de visión, problemas en la comercialización, resistencia al cambio, excesiva centralización para la toma de decisiones y la falta de acuerdo entre los socios.

4.7.10 Cierre del caso. La pregunta nuclear que nosotros respondemos en este caso es: *¿cómo el conocimiento y análisis externo e interno por parte de la gerencia pueden cambiar el rumbo de la empresa?* En la medida en que la gerencia identifique las oportunidades y amenazas de su entorno, conozca sus recursos, capacidades y competencias centrales como fuente de la ventaja competitiva y establezca una metodología para el análisis de decisiones, la empresa SPYS podrá cambiar su rumbo y salir de la situación actual.

Referencias Bibliográficas

- Cámara de Comercio de Cartagena - Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad. (Febrero de 2012). Cámara de Comercio de Cartagena. Recuperado de http://www.cccartagena.org.co/descargar.php?f=2012022428_INV_Informe%20econ%203mico%20de%20la%20Jurisdicci%20F3n.pdf
- Castillo, M. (2006). *Toma de decisiones en las empresas: Entre el arte y la técnica. Metodologías, modelos y herramientas*. Bogotá, D.C., Colombia: Universidad de los Andes.
- Comisión Regional de Competitividad de Cartagena y Bolívar. (2010). Plan Regional de Competitividad de Cartagena y Bolívar 2008-2032. Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de <http://www.cartagena.gov.co/Cartagena/sechacienda/Documentos/competitividad-cartagena-2008-2032.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2011). Recuperado de <http://www.dane.gov.co/censo/>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11 ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Ehrhardt, M. C. & Brigham, E. F. (2007). *Finanzas corporativas* (2 ed.). México, D.F., México: Cengage Learning.
- Ellison, G. & Glaeser E. (1999). The geographic concentration of industry: Does natural advantage explain agglomeration. *American Economic Review Papers and Proceedings*, 89(2), 311-316.

- Fernández, P. (2004). *Valoración de empresas: Cómo medir y gestionar la creación de valor* (3 ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- García, O. L. (1999). *Administración financiera: Fundamentos y aplicaciones* (3 ed.). Cali, Colombia: Prensa Moderna.
- García, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA®* (3 ed.). Cali, Colombia: Prensa Moderna.
- Glaeser E. L. & Gottlieb J. D. (2009). The wealth of cities: Agglomeration economies and spatial equilibrium. *The United States Journal of Economic Literature*, 47(4), 983-1028.
- Hill, Ch. W. & Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. Bogotá, D.C., Colombia: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización* (5 ed.). México, D.F., México: Thomson.
- Horne, J. C. van, Wachowicz, Jr., J. M. & Pelcastre, G. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Bogotá, D.C., Colombia: Prentice-Hall.
- Matheson, D. & Matheson, J. (1997). *The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D*. Harvard Business School Press
- Meisel, A. (2009). *¿Por qué perdió la costa Caribe el siglo xx?* Cartagena, Colombia: Banco de la República.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F., México: Continental.
- Thompson, Jr., A. & Strickland III, A. J. (2001). *Administración estratégica: Conceptos y casos* (11 ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.

Zuluaga, L. (2009). *Mercadeo y gestión de la cadena de suministros: una integración para la creación de valor para el cliente en la competitividad global*. Tesis de maestría.

Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de

<http://www.bdigital.unal.edu.co/1846/>

Humberto Serna Gómez (2015). *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica* 11 a. ed. – Bogotá:

Panamericana Editorial, 2014