

**TREINTA AÑOS DE TRANSFORMACIONES Y CAMBIOS EN  
MOVICON S.A.**

OLGA LUCIA EBRATT DÍAZ

CARLOS AUGUSTO MARTÍNEZ RENGIFO

CESAR AUGUSTO GUERRERO PUELLO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN**

DIRECTOR

ALBERTO GÓMEZ TORRES

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MODALIDAD MBA EXECUTIVE

CARTAGENA DE INDIAS

SEPTIEMBRE DE 2014

## CONTENIDO

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Palabras Clave:</b> Modelo de Negocio, Toma de Decisiones, Coherencia Estratégica, Entorno Organizacional, Diversificación de Riesgos.....	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>1. ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO</b> .....	7
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	7
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	9
1.2.1 objetivo general.....	9
1.2.2 objetivos específicos .....	9
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
<b>2.1 COHERENCIA DINÁMICA Y CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	10
2.1.1 Conceptualización de los modelos de negocio .....	10
2.1.2 Cambio en el modelo de negocio y configuración estratégica .....	14
<b>2.2 LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO</b> .....	16
2.2.1 Marco conceptual para el análisis del entorno .....	16
2.2.2 Tipologías del entorno .....	17
2.2.3 Cambios en el entorno: retos para la gestión .....	18
<b>2.3 TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES</b> .....	20
2.3.1 Los principios de la racionalidad limitada .....	20
2.3.2 Modelos teóricos para la toma decisiones .....	21
<b>2.4 DIVERSIFICACIÓN DE RIESGOS</b> .....	24
2.4.1 Diversificación relacionada .....	25
2.4.2 Diversificación no relacionada .....	26
2.4.3 Las relaciones organizacionales.....	27
<b>3. LA HISTORIA DE MOVICON S.A.</b> .....	28
<b>3.1 MOVICON S.A.</b> .....	28
<b>3.2 EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA</b> .....	29
<b>3.3 TREINTA AÑOS DE TRANSFORMACIÓN Y CAMBIOS EN MOVICON S.A.</b> .....	34
<b>La historia de un sueño</b> .....	34

<b>Un acervo de matices y la entrada a la crisis</b> .....	37
<b>Una Historia que se parte en dos</b> .....	44
<b>Vientos de Oportunidad para Movicon</b> .....	51
<b>Anexos</b> .....	53
<b>4. NOTA PEDAGÓGICA</b> .....	58
<b>4.1 RESUMEN</b> .....	58
<b>4.2 PALABRAS CLAVE</b> .....	59
<b>4.3 PERFIL DE LOS ESTUDIANTES</b> .....	59
<b>4.4 USO POTENCIAL DEL CASO</b> .....	59
<b>4.5 OBJETIVOS DE ENSEÑANZA</b> .....	60
4.5.1 Conceptuales.....	60
4.5.2 DE HABILIDADES PARA.....	60
4.5.3 Formativos.....	61
<b>4.6 DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN</b> .....	61
4.6.1 Movicon.....	62
4.6.2 El entorno, la incertidumbre y la toma de decisiones.....	62
4.6.3 La diversificación del riesgo: Mercados, productos y aliados.....	63
4.6.4 La configuración estratégica en términos de la coherencia dinámica.....	63
4.6.5 Cierre del caso.....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	65

# **TREINTA AÑOS DE TRANSFORMACIONES Y CAMBIOS EN MOVICON S.A.**

## **RESUMEN**

Los modelos de negocio normalmente se asocian con el cambio, pero a menudo el concepto se utiliza de forma estática para describir el modelo de negocio de una empresa (Demil & Lecocq, 2009).

Luego de revisar varias definiciones de modelo de negocio y del entorno y su influencia en el desempeño de las organizaciones, se introduce la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados y/o emergentes, producto de la toma de decisiones, racional o intuitiva, por parte de la alta dirección, alteran de forma positiva o negativa su consistencia.

El presente caso cuenta una historia de la empresa Movicon S.A. en donde a partir de la mirada de sus socios fundadores y directivos, invita a reflexionar sobre la toma de decisiones organizacionales, como respuesta a los cambios deseados y emergentes, resultado de un entorno en constante cambio en el sector de la construcción en el país, que sumerge a la empresa en una serie de crisis. Los recortes presupuestales, la venta de activos, las alianzas, las inversiones y la diversificación del portafolio, el balance entre contratos de obras con instituciones del estado (vía licitaciones) o con empresas privadas y la autogeneración de trabajo, son algunas de las decisiones que aparecen en el caso permanentemente en los más de treinta años de la empresa.

Se concluye destacando la importancia para directivos y emprendedores de asegurar la consistencia dinámica entre los distintos elementos del modelo de negocio anticipando o respondiendo a las repercusiones de los cambios en una dimensión sobre las otras. Esta habilidad permite a la organización mantener su sostenibilidad a la vez que modifica su modelo de negocio (Demil&Lecocq, 2009).

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de Negocio, Toma de Decisiones, Coherencia Estratégica, Entorno Organizacional, Diversificación de Riesgos.

## INTRODUCCIÓN

Día tras día los gerentes de las organizaciones enfrentan el reto de conocer la dinámica del entorno de sus compañías, para anticiparse o adaptarse rápidamente a este. Solo así podrán prever las oportunidades a futuro de estas, y establecer sus metas con base en sus capacidades, sin que su pasado se convierta en un obstáculo para la consecución de sus propósitos empresariales.

El tipo de entorno al que se enfrente la empresa, y el comportamiento de este, serán determinantes de la actitud que los directivos adopten para afrontarlo.

Así las cosas, es posible decir entonces que para alcanzar sus metas de crecimiento y garantizar su permanencia en el mercado, las organizaciones (con o sin fines de lucro), deben realizar una adecuada adaptación y acertada alineación con su entorno, que les facilite la interacción y la cooperación entre sus clientes (internos y externos) y hasta con sus competidores.

A través de este caso de estudio, contamos la historia de la compañía cartagenera MOVICON S.A., la cual a lo largo de sus 30 años de trayectoria y experiencia en el sector de la construcción, logró superar una profunda crisis en la que se vio envuelta por los constantes cambios de este sector en Colombia, en medio de la cual, sus directivos tomaron decisiones para el corto y largo plazo, generando con ello cambios y procesos de ajuste en su modelo de negocio.

Desde la perspectiva de sus socios fundadores y directivos, el caso invita a reflexionar sobre la toma de decisiones organizacionales, como respuesta a los cambios emergentes y voluntarios, producto de un entorno en constante cambio en el sector de la construcción en nuestro país.

A lo largo de este documento, el lector encontrará cuatro sesiones a través de las cuales abordaremos los aspectos generales del trabajo; el marco teórico que constituye el fundamento del análisis, a través del cual se presenta una mirada de los grandes temas que le dan forma al caso, esto es, la coherencia dinámica, los cambios del entorno, la toma de decisiones organizacionales y la diversificación de los riesgos. Seguidamente el lector podrá realizar un recorrido por la historia de la compañía, partiendo de una visión general del sector

de la construcción en Colombia, hasta llegar a los hechos más relevantes de la crisis sufrida por la compañía y su superación.

Finalmente, podrá revisar la nota pedagógica del caso.

# **1. ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO**

## **1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad el dinámico mundo de los negocios implica un constante aprendizaje y adaptación, claro está que los gerentes que se cierran a nuevos conocimientos se condenan al fracaso y al de sus empresas. Durante cada día de su vida laboral, los gerentes se enfrentan a situaciones en donde su manera de entender cómo se relacionan sus organizaciones con el entorno o cómo éstas deberían funcionar desde adentro, se convierten en el sustento para la toma de decisiones, las cuales al final, determinan la sostenibilidad y el desempeño de las mismas.

MOVICON S.A. es una empresa colombiana del sector de la construcción, constituida el 30 de Enero de 1982, por iniciativa de los socios de Carlos Segovia & Cía. Ltda., empresa dedicada a la Construcción de Edificios y Viviendas y los socios de Martínez y Romero Ltda., empresa dedicada al alquiler de Equipos para Movimiento de Tierra y Construcción de Carreteras. Estas dos compañías se unieron y crearon la que hoy en día se denomina Movicon S.A.

El caso cuenta una historia de más de treinta años, en donde a partir de la mirada de sus socios fundadores y directivos, invita a reflexionar sobre la toma de decisiones organizacionales, como respuesta a los cambios emergentes y voluntarios, producto de un entorno en constante cambio en el sector de la construcción en el país, que sumerge a la empresa en una serie de crisis; primero, la de finales de la década de los noventa; y más tarde, entre los años 2007-2008.

En medio de las crisis y luego de un inicio de rápido éxito y de un futuro muy prometedor, la empresa se encuentra al borde de la quiebra, lo que lleva a sus directivos a tomar la decisión de acogerse a la ley 550 de 1999, conocida como la “ley de reestructuración económica”. En su afán de cumplir con los acuerdos de pago establecidos y de garantizar la supervivencia y el buen nombre de la compañía, como garantía para su sostenibilidad, sus directivas comienzan a tomar decisiones, en donde el corto y el largo plazo se entrecruzan generando cambios y procesos de ajuste en su modelo de negocio, que al final configuran una lógica estratégica.

Los recortes presupuestales, la venta de activos, las alianzas, las inversiones y la diversificación del portafolio, el balance entre contratos de obras con instituciones del estado

(vía licitaciones) o con empresas privadas y la autogeneración de trabajo, son algunas de las decisiones que aparecen en el caso permanentemente en los más de treinta años de la empresa.

En el mundo de los negocios una de las mejores y más efectivas fuentes de enseñanza es la casuística. En este sentido, en el presente documento se presenta la historia de más de treinta años de la empresa cartagenera MOVICON S.A., con el propósito de entender y enseñar los conceptos básicos con los que una organización puede funcionar y ser sostenible, incluso después de haber sobrevivido a una época marcada por grandes crisis y desafíos.

De manera específica, el caso busca dar respuesta al interrogante ¿cómo las decisiones que se toman en la alta dirección, generadas por cambios emergentes y voluntarios, afectan el funcionamiento y los resultados de las empresas?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Describir las principales situaciones y desafíos a los cuales se vio enfrentada la empresa MOVICON S.A. y cómo fueron abordadas por parte de la alta dirección, con el propósito de identificar cómo las decisiones tomadas fueron afectando su funcionamiento, logrando sobrevivir a una época de profunda crisis hasta convertirse en una empresa sostenible.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir los distintos factores externos a la empresa, así como los diferentes tipos y niveles de entorno que la configuran, con el propósito de establecer como estos han influido en su desempeño.
- Identificar la naturaleza de las principales decisiones, voluntarias y emergentes, tomadas por la gerencia a lo largo del tiempo, con el propósito de establecer si estas responden a procesos racionales o intuitivas y el alcance de las mismas, en términos de corto y largo plazo.
- Establecer los principales cambios que se dan en el modelo de negocio de la empresa, con el propósito de evaluar el nivel de coherencia de las decisiones tomadas por la alta dirección y su relación con los resultados de supervivencia y sostenibilidad.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 COHERENCIA DINÁMICA Y CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA**

A pesar del interés de una visión dinámica del modelo de negocio, su uso, paradójicamente, suele ser estático (Demil&Lecocq, 2009). A menudo se describe al modelo de negocio como el “esquema general” de una actividad empresarial (Magretta, 2002), y ayuda a pensar de forma más o menos creativa preguntas básicas como: “¿Cómo se hacen y funcionan las cosas dentro de la empresa?”, “¿Cómo se producen las utilidades en las empresas?”. Según esta visión, un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio. Más concretamente, lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas.

Una visión estática de los modelos de negocio es útil para describir la necesaria coherencia de los diferentes elementos que configuran una organización, ayudando a comunicar y conseguir acuerdos (Osterwalder, 2004), una característica que resulta especialmente importante para los empresarios.

En este apartado, se aborda, por un lado, la disyuntiva entre la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio, es decir su visión estática, y la necesidad, por otro, de pensar en la evolución de un modelo de negocio, es decir su visión dinámica (Lecocq, Demil&Warnier, 2006), haciendo especial énfasis en procesos que surgen de una iniciativa de emprendimiento, y la importancia estratégica de mantener esta coherencia en el desarrollo del negocio.

#### **2.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO**

Los modelos de negocio, como concepto, contienen diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada una difiere del campo en el que se aplique. Es usado en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y la literatura de e-business (Preciado, 2011).

Tradicionalmente, el concepto de modelo de negocios y sus componentes se ha vinculado con el tema de estrategia y creación de valor, sin embargo, dicho concepto difiere del concepto de estrategia, como lo establece Magretta cuando afirma que “un modelo de negocio no es lo mismo que una estrategia, a pesar que hoy día muchas personas utilizan los términos indistintamente”.

A continuación se presentan los planteamientos fundamentales de los diferentes autores, teniendo en cuenta sus similitudes en cuanto a líneas de pensamiento sobre Modelos de Negocio, asociados o no a términos como estrategia, ventajas competitivas y fuentes de ingreso.

Gary Hamel (2000) en su obra “Liderando la Revolución”, propone la idea de la innovación en modelos de negocios nuevos, como consecuencia de los cambios imputados por la nueva era en la economía, caracterizada por la turbulencia y la fluctuación de los mercados. Esta innovación en modelo de negocios al final se convertirá en una ventaja competitiva radical para este nuevo milenio.

El autor define la innovación conceptual de modelo de negocio como “la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos o nuevas maneras de diferenciar los existentes”, siendo así, la clave para la creación de nueva riqueza; y señala, que “dentro de un amplio dominio (ya sea el de servicios financieros, comunicaciones, espectáculos, edición, educación, energía o cualquier otro campo) la competencia no es entre productos o compañías sino entre modelos del negocio” (Hamel, 2000).

Por otra parte, de acuerdo a los planteamientos de Thompson y Strickland (2003), el concepto de modelo de negocios se refiere a “el término que ahora se aplica ampliamente en el plan de la administración para obtener ganancias en un negocio particular – está estrechamente relacionado con el de estrategia”.

En este sentido, a partir de estos autores, el tema fundamental sobre el que gira el modelo de negocio de una empresa es comprobar si determinada estrategia tiene sentido para una perspectiva de búsqueda de ganancias. En consecuencia, el modelo de negocio de una compañía tiene un enfoque más estrecho que su estrategia de negocio (Brito, Del Castillo, & Gómez, 2013). La estrategia está vinculada con las iniciativas competitivas de la empresa y con los enfoques de negocios, en tanto que el término “modelo de negocio”, tiene que ver con la cuestión que los ingresos y costos que emanan de la estrategia y que deben demostrar la viabilidad de los negocios.

Magretta (2002) por su parte, señala que el concepto de modelo de negocios hace referencia a la forma cómo se hacen y funcionan las cosas dentro de la empresa, definiendo el modelo de negocio como el mecanismo a través del cual las empresas intentan explicar las preguntas ¿quién es el cliente?, ¿qué valora el cliente?, ¿cuál es el fundamento económico que explica el modo en que se proporciona valor agregado al cliente a un costo adecuado para la empresa?, ¿cómo se consiguen y se mantienen los clientes?, ¿cómo se enfrentan los requerimientos del mercado?, ¿cómo se definen las actividades y procesos que deben realizarse en la empresa para alcanzar los objetivos trazados?, ¿cómo se configuran los recursos? y ¿cómo se generarán los ingresos, costos, gastos y utilidades del negocio? (Brito, Del Castillo, & Gómez, 2013).

Por su parte Timmers (1998), define el modelo de negocio como aquel que describe la arquitectura de productos, servicios y flujos de información, incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de los diferentes actores del negocio y de las fuentes de ingreso.

Slywotzky (2003), en su obra “El Arte de hacer Rentable una Empresa”, plantea una serie de modelos de rentabilidad que permiten comprender la forma como se producen las utilidades en las empresas y como se obtiene la rentabilidad según el modelo de rentabilidad seleccionado por esta empresa. A pesar de que este autor no define el concepto de modelo de negocios ni tampoco despliega directamente los elementos que lo componen; los modelos de rentabilidad propuestos en su obra reflejan estos componentes de manera intrínseca, de tal forma que es posible hallar elementos tales como: el mercado objetivo, la propuesta de valor, el modelo de ingresos, el modelo de egresos, los recursos y capacidades distintivas que requiere cada modelo específico de rentabilidad, la cultura organizacional, la estrategia competitiva y la ventaja competitiva alcanzada. Lo anterior, resulta importante en el tema de modelos de negocios ya que expone de manera gráfica y a través de ejemplos claves, los principales elementos de un modelo de negocio.

Adicionalmente, autores como Mutis y Ricart (2008), Ghemawat, Collis, y Casadesus-Masanell (2004) orientan su investigación sobre modelos de negocio hacia la innovación en modelos de negocios proveniente de la convergencia tecnológica y el potencial de los mercados emergentes.

Lo anterior, requiere que las empresas del hoy desarrollen capacidades distintivas para atender estos mercados teniendo en cuenta sus limitaciones, esto resultaría en ventajas

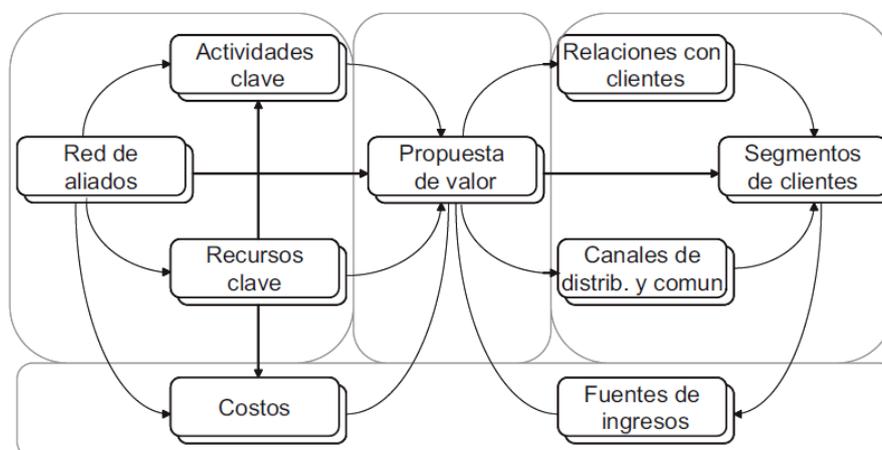
competitivas para las empresas frente a sus competidores, a fin de lograr el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas.

Casadesus y Masanell (2004) realizan una revisión de los conceptos de modelo de negocios, constitución de un modelo de negocios y además encuadran la noción de competencia en modelos de negocios. Así mismo, presentan el concepto de ciclos virtuosos, como una estrategia para frenar las amenazas a la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, el concepto de modelo de negocio corresponde al conjunto de activos, actividades y estructura de gobierno de los activos.

Alexander Osterwalder (2004) plantea el concepto de modelo de negocios de la siguiente manera “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados, para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”.

Este autor, propuso una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos (ver Ilustración 1), que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos. Esta herramienta, combinada con otras y con una metodología basada en la interacción de inteligencia colectiva (Osterwalder, 2004), da lugar a importantes posibilidades de innovación en los negocios.

Diagrama de modelos de negocio propuesta por Osterwalder



Fuente: Osterwalder (2004)

Para Demil&Lecocq (2009) el modelo de negocio abarca las elecciones de una organización para generar ingresos en un sentido amplio: volumen de negocio, pero también derechos de propiedad intelectual, alquileres, intereses, subsidios, transferencias de activos. Más concretamente, para estos autores, el modelo de negocio es la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor o dentro de los límites de la empresa, y la proposición de valor (V) para los productos y servicios suministrados. Para estos, los recursos y las competencias se valoran a través del suministro de productos o servicios en los mercados, y señalan que estos tres componentes “determinan la estructura y el volumen de costes e ingresos de un negocio y, en última instancia, sus beneficios y, por lo tanto, su sostenibilidad” (Demil & Lecocq , 2009).

Los elementos correspondientes al conjunto de recursos y capacidades que la empresa adquiere y desarrolla, así como las acciones que la organización despliega, con el fin de llevar hacia las diversas actividades de su cadena de valor y de su red de valor, responde a los recursos y sistema administrativo que propuso Penrose y que determinan la estructura de costes de la organización (Penrose , 1959).

Por su parte, los ingresos dependen, sobre todo, de las proposiciones de valor realizadas a diversos tipos de clientes, las decisiones sobre canales y el tipo de relaciones que se plantean para ellos (Osterwalder, 2004). Más concretamente, el concepto de modelo de negocio debería comprenderse desde la perspectiva de las interacciones permanentes entre los componentes de un modelo de negocio y de las repercusiones de un cambio en los otros componentes (Demil & Lecocq , 2009).

### **2.1.2 CAMBIO EN EL MODELO DE NEGOCIO Y CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA**

Una pregunta crucial es cómo, por qué y para qué evoluciona un modelo de negocio. Hasta el momento, los estudios publicados se han centrado lógicamente en preguntas relativas a la definición o a la validez (Gómez, 2014).

Acorde a Demil y Lecocq, el modelo de negocio de una organización cambia cuando esa organización observa o dispara una evolución sustancial en la estructura o el volumen de sus costes o ingresos. Estas evoluciones llevan a un aumento o a una disminución del rendimiento del modelo de negocio y de su sostenibilidad. En el caso de rendimientos insatisfactorios o en recesión, una organización se verá estimulada a cambiar su modelo de negocio. Estos problemas pueden ser temporales, “especialmente cuando la organización es joven y el modelo de negocio todavía no se ha estabilizado”(Gómez, 2014). En esta situación, un empresario tiene que encontrar progresivamente una solución para que su actividad sea rentable, mediante el cambio de los diferentes componentes de su modelo de negocio.

Por otra parte, para una organización es también necesario vigilar la evolución de su entorno o la llegada de nuevas y agresivas incorporaciones que puedan hacer necesario un cambio en el modelo de negocio, sin embargo, a pesar de estos cambios, los elementos puede cambiarse o puede cambiar independientemente, sin que sea necesario cambiar la coherencia de un modelo de negocio (Márquez, 2010). Por consiguiente, algunos cambios en la forma en que una organización genera ingresos no alteran de forma drástica su modelo de negocio (Demil & Lecocq , 2009).

Lo que es más, cada uno de los elementos constituyentes de un modelo de negocio pueden cambiarse voluntariamente o modificarse (Osterwalder, 2004), mediante evoluciones emergentes, en parte, fuera del control de la organización. Esas evoluciones emergentes pueden proceder del entorno, pero también de los efectos no anticipados de una decisión voluntaria o de la dinámica del propio modelo de negocio y de la creación de círculos virtuosos o viciosos (Demil & Lecocq , 2009). Sin embargo, las evoluciones emergentes no tienen que considerarse como algo negativo. Penrose, por ejemplo, señala que la acumulación de nuevos conocimientos y nuevas tecnologías era el resultado de las oleadas de adquisiciones que, en parte, habían sido oportunistas y no planificadas (Penrose , 1959) .

Por último, un modelo de negocio raras veces se descubre de inmediato. Para crear una coherencia interna o adaptarse al entorno, es necesario realizar sucesivos ajustes(Gómez, 2014). Como Winter y Szulanski (2001: 731) argumentan: “La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”.

## **2.2 LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO**

Hoy en día, las empresas deben conocer su entorno y saber adaptarse a él. Esto es muy importante a la hora de afrontar su futuro e identificar oportunidades de negocio, para lo cual, deben situar sus metas en función de sus capacidades y procurar siempre que su pasado no constituya una carga para ella.

Variaciones en el entorno económico de las empresas, tanto a nivel local, regional, como nacional o internacional, pueden implicar a su vez cambios muy profundos en sus estrategias, no solo de producción sino de ventas de la organización, por esto, uno de los factores críticos que enfrenta la empresa moderna es el conocimiento y la gestión apropiada del sistema de información sobre su entorno.

### **2.2.1 MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Se puede definir el entorno como todo aquello ajeno a la empresa como organización (Mintzberg, 1984). El entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.

Podemos distinguir entre microentorno y macroentorno. El microentorno se puede describir como todas aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir de algún modo. El macroentorno, por el contrario, está formado por todas aquellas variables que la organización no puede controlar aunque influyen en ella.

Otra clasificación distingue entre entorno general y entorno específico. El entorno general guarda relación con un conjunto de factores externos que de manera general rodean a la empresa, como son económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, que conforman el marco global de actuación. Por su parte, el entorno específico hace referencia a al sector o industria en el que la empresa realiza o concreta su actividad, es decir, a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, y se compone de factores sobre los cuales la organización tiene cierto grado de control y que afectan específicamente a las empresas que pertenecen a dicho sector. Según Porter, estos factores son: los clientes, los

proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutivos.

Existen otras clasificaciones que distinguen entre entorno general, entorno operativo y entorno interno. El entorno general es el mismo de la clasificación anterior, el entorno operativo coincide con el específico. El entorno interno incluye el conjunto de fuerzas que operan dentro de la organización y que tienen implicaciones específicas para la gestión empresarial.

### **2.2.2 TIPOLOGÍAS DEL ENTORNO**

El conocimiento del entorno en que una empresa interactúa y sus características, es fundamental para esta, puesto que el tipo de entorno y la forma en que este se comporte, determinan la actitud de los directivos de la organización ante este.

Según la variabilidad, es decir, el grado en el que los factores del entorno permanecen idénticos o varían a lo largo del tiempo, los entornos pueden ser estables y dinámicos, en función del grado de incertidumbre asociado a la ocurrencia o no de determinados sucesos o según que las magnitudes características del contexto tomen valor o no.

La complejidad nos permite identificar entornos simples y complejos, en función de la cantidad y heterogeneidad de información necesaria para el adecuado análisis del entorno y que los responsables adopten buenas decisiones en la organización. La complejidad del entorno obliga a la empresa a contar con personal especializado pues exige una mayor cantidad de conocimiento, información y habilidades para resolver los problemas planteados.

La hostilidad, hace referencia a aquellas amenazas provenientes de diversos factores como la competencia, los sindicatos, las relaciones con los poderes públicos, que la empresa percibe que pueden influir en el logro de sus objetivos.

Por último, la diversidad de mercados, se relaciona con los distintos tipos de mercados o segmentos de población a quien la empresa dirige sus productos. En este sentido, el entorno será muy diversificado en empresas con alta gama de productos y diversas zonas geográficas.

### 2.2.3 Cambios en el entorno: retos para la gestión

Sin lugar a dudas, las empresas poseen diversa naturaleza según la gestión gerencial al interior de cada una de ellas, la aplicación de su lógica organizacional, en respuesta a los retos y problemas que enfrentan, y la forma como estos son percibidos por quienes tienen a su cargo la toma de decisiones. Por esto, las organizaciones no pueden entenderse como entes estandarizados y uniformes, muy a pesar de las exigencias generalizadas y nuevas características del entorno económico global.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, un primer recorrido por la teoría organizacional recibe real importancia ya que permite entender cómo se relacionan las organizaciones con el entorno o como estas deben funcionar desde adentro (Daft, 2007). Así, una revisión conceptual, basada en cómo son entendidas o definidas las organizaciones, permite identificar postulados sobre las distintas formas de abordar las necesidades o problemas que surgen de la naturaleza misma de la gestión, y por ende de la orientación, bien sea interna o externa, que esta adquiere.

Tabla 1. Perspectivas Teóricas de la Organización

AUTOR	DESCRIPCIÓN	Lógica Organizacional	Necesidades/ Problemas
(Terry, 1968)	“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.	Jerarquía	Orden
(Sheldon, 1985)	“El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”	Coordinación	Eficiencia
(Petersen & Plowman, 1961)	“Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos”	Especialización	Delegación
(Wehrich & Harold, 2005)	1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional	Modos de Coordinación	Orden

(Litterer, 1964)	“Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas”.	Unidad	Eficacia
(Reyes, 1999)	“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”	Coordinación	Eficiencia
(Daft, 2007)	1) Entidades sociales que 2) están dirigidas por metas,3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4) están vinculadas con el entorno.	Estructura	Eficacia

Fuente: Tomado de Gómez, Alberto y Martínez, Oriana (Gómez T. & Martínez, 2014)

Entre las definiciones presentadas es posible identificar entre Terry (1968), Sheldon (1985), Petersen & Plowman (1961) y Weihrich & Harold (2005) la tendencia a entender la organización como el ordenamiento, distribución, clasificación, combinación y ejecución de actividades, funciones y responsabilidades bajo líneas de autoridad claramente definidas para su coordinación y el logro de los objetivos con eficiencia, lo cual implica una gestión orientada fundamentalmente hacia el interior.

Por su parte Litterer (1964), Reyes (1999) y Daft (2007), coinciden en la existencia de relaciones sociales entre los individuos que conforman las organizaciones y explican la complementariedad entre las personas, los materiales y las funciones, subrayando que la organización es un ente de carácter social; sin embargo hacen especial énfasis en el logro de las metas y objetivos, destacando que las relaciones en las organizaciones se expanden y están vinculadas hacia el entorno, descrito anteriormente como caótico y complejo.

Por consiguiente, se puede afirmar que no es posible para ninguna organización (con fines de lucro o sin ellos), alcanzar sus metas de crecimiento y la permanencia en el mercado, sin una adecuada adaptación y acertada alineación con el entorno que facilite la interacción y la cooperación entre sus clientes internos y externos e incluso con sus competidores. Hoy día actuar de espaldas al contexto externo no es una opción (Gómez T. & Martínez, 2014).

## **2.3 TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES**

### **2.3.1 LOS PRINCIPIOS DE LA RACIONALIDAD LIMITADA**

La teoría de la racionalidad limitada surge en contraposición a la teoría clásica de la decisión racional, conforme a la cual la racionalidad del ser humano es “perfecta”. El economista Herbert Simon, basa su Teoría de Racionalidad Limitada en las críticas a los supuestos de esa teoría de la economía clásica. Simon comenzó a interesarse por cómo realmente se realizaban las decisiones y en 1957 formuló la Teoría de Racionalidad Limitada en la toma de decisiones (Forest, J. & Meheir, C. 2001). Éste plantea la racionalidad limitada como el resultado de la discrepancia entre la complejidad del mundo y las capacidades cognitivas del sujeto. Entiende a su vez, que el proceso decisional comienza cuando se identifica la necesidad de una decisión y luego se buscan las alternativas que atiendan esas necesidades. Establece que lo fundamental es cómo se toman las decisiones y no necesariamente el resultado de éstas. No obstante, el hecho de no haber presentado un modelo normativo, llevó a que muchos profesionales ignoraran su trabajo. Simon se enfocó en un análisis descriptivo para mostrar los defectos del modelo clásico y reconoció que era imposible mejorar el proceso decisional sin un mejor entendimiento del comportamiento humano.

En su libro *Administrative Behavior* (1957), Simon presenta que la racionalidad en las decisiones de los individuos se ve afectada por tres condiciones:

1. por las destrezas, hábitos y reflexiones inconscientes
2. por sus valores y concepciones de propósitos, los cuales pueden chocar con los objetivos de la organización
3. por su extensión o limitación del conocimiento e información

A modo de síntesis, se puede decir que esta teoría establece los siguientes límites:

- Sólo se conoce una parte insignificante de lo que se debe saber para tomar las decisiones, por lo tanto el conocimiento del ambiente es limitado.
- El decisor tiene limitadas habilidades de cálculo, por esto surge la imposibilidad de anticipar y considerar todas las opciones para resolver un problema.
- El tiempo para tomar decisiones no es infinito.
- En la gran mayoría de las situaciones, el decisor sólo puede detectar un modesto número de variables del ambiente y dominar pocas de ellas.

- El decisor tiene una limitada capacidad de atención, y con esto surge una imposibilidad para él, para procesar toda la información disponible.
- El decisor tiene incapacidad para atender y analizar toda la información de manera simultánea.

Simon establece que el decisor, en vez de suponer un conjunto fijo de alternativas entre las cuales se ha de elegir, se limita a un proceso de síntesis de las posibles alternativas. En vez de suponer distribuciones de probabilidades conocidas de los posibles resultados, introduce solamente métodos de estimación para los mismos, porque el decisor tiene conocimiento incompleto e impreciso acerca de las consecuencias de las acciones. En vez de maximizar la esperanza de utilidad, busca una estrategia satisfactoria, asociada a unas metas fijadas por sí mismo. En vez de plantear la búsqueda infinita hacia la perfección, optan por la terminación de la búsqueda de la mejor alternativa, tan pronto se consigue una satisfactoria.

Según Simon (1957), los decisores valoran y calculan la calidad de la solución que esperan obtener y tan pronto se consigue una alternativa que llene los niveles de aspiración, se detiene el proceso de búsqueda aunque exista la posibilidad de encontrar una mejor. Esta actitud a la cual llamó comportamiento satisfactorio, establece los niveles de aspiración del decisor de acuerdo a sus experiencias. El concepto también supone que nunca se daría una búsqueda exhaustiva capaz de producir una serie completa de alternativas, de entre las cuales se podría seleccionar la decisión óptima. Por el contrario, se producirá una cantidad razonable de alternativas, dentro de las cuales se seleccionaría una satisfactoria. El mundo real procura la satisfacción y la optimización, no la perfección y la maximización, llevando al ser humano a tomar una decisión satisfactoria en vez de pretender una decisión óptima.

### **2.3.2 MODELOS TEÓRICOS PARA LA TOMA DECISIONES**

Para que las organizaciones generen valor, deben agotar un proceso formación y crecimiento así como ser sostenibles en el tiempo. De igual forma, son muchas las decisiones que estas deben tomar, algunas previamente planificadas y otras por el contrario inciertas, unas con resultados positivos y otras que arrojan resultados negativos, es decir, que estas decisiones son en últimas un proceso de prueba y error, en el que los directivos se ven constantemente enfrentados a tomar decisiones, algunas de manera racional y otras de forma intuitiva.

Las tomas de decisiones, obedecen a la estabilidad o inestabilidad del entorno que afecta a las organizaciones, sea por factores externos o por factores internos. A continuación se presentan los diferentes modelos que se pueden aplicar en la toma de decisiones en las organizaciones: Enfoque de la Ciencia Administrativa, Modelo de Carnegie, Modelo del proceso incremental de Decisión, y la Combinación de los modelos del proceso incremental y Carnegie.

### ***2.3.2.1 ENFOQUE DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA***

De acuerdo a Daft este enfoque es aplicado para la toma de decisiones organizacionales cuando los problemas se pueden analizar y cuando los escenarios son identificables y cuantificables (Daft, 2009). Utilizado mucho en el ámbito militar. Esta a su vez, puede resolver de manera precisa y rápida problemas que tienen demasiadas variables explícitas para ser procesadas por un ser humano.

“Este sistema es mejor cuando se aplica a situaciones que se pueden analizar, medir y estructurar de una manera lógica” (Daft, 2009).

### ***2.3.2.2 MODELO CARNEGIE***

El modelo Carnegie está basado en el resultado de las investigaciones realizadas por Herbert Simon y James Marchque, que demuestran que el enfoque en las organizaciones está basado en el enfoque de racionalidad limitada para la toma de decisiones individuales y darnos un nuevo enfoque de la toma de decisiones organizacionales.

Hasta este momento se asumía que la información relevante para la toma de decisiones solo era dirigida en forma exclusiva por el más alto directivo en una organización. La investigación arrojó que las decisiones no eran tomadas por una sola persona o un único directivo, sino que estas estaban siendo tomadas por muchos directivos de la empresa, por lo que a este proceso de toma de decisión en esta forma se le llamó coalición.

Así se le da importancia a las coaliciones directivas a la hora de toma de decisiones, basadas en dos razones:

1. Los directivos tienden a no darle importancia a las metas y objetivos operativos de la organización, por generalmente ambiguas las primeras, y los segundos poco consistentes; o se inclinan a darle prioridad a los problemas.
2. Los directivos individuales tienen limitaciones cognitivas humanas y otras restricciones como tiempo, recursos y capacidad mental para identificar las dimensiones y procesar la información para la toma de decisiones. Es por esto que la coalición, toma fuerza a la hora de tomar decisiones en una organización.

Por esta razón, el Modelo Carnegie es esencial en la etapa de identificación del problema.

### ***2.3.2.3 MODELO DEL PROCESO INCREMENTAL DE DECISIÓN***

Este modelo se basa en una secuencia en el proceso de toma de decisiones, que inicia desde el momento en que se identifica el problema hasta el momento en que se le da solución al mismo.

El modelo informa que las decisiones pueden darse repetidamente hasta obtener la solución, las cuales pueden variar en el camino. Según él, no necesariamente la última decisión antes de dar solución a un problema, debe ser igual a la implementada inicialmente. A esto Mintzberg lo llamo barreras interrupciones de decisión. O en su defecto, puede llevar en algunos momentos a que se tenga que retroceder a decisiones anteriores.

Mintzberg descubre el patrón de las etapas de decisión y la desarrolla en las siguientes fases y un factor dinámico.

- Fase de Identificación: Reconocimiento del problema
- Fase de Desarrollo: Se formulan posibles soluciones para resolver el problema identificado
- Fase de Selección: Se elige la solución más adecuada
- Factores Dinámicos: Nos muestra que en el camino en busca de la solución, pueden surgir factores o problemas menores que obliguen a devolverse a una etapa anterior, es decir, que las decisiones no tienen un orden progresivo que sea inamovible.

#### ***2.3.2.4 COMBINACIÓN DE LOS MODELOS DEL PROCESO INCREMENTAL Y DE CARNEGIE***

La mayoría de las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre de la identificación y solución del problema. Es aquí donde toma importancia la construcción de coaliciones que habla el Modelo Carnegie y el modelo de proceso incremental.

Cuando el proceso de identificación y solución del problema son inciertos, Daft (2009) plantea que esta situación nos puede llevar a la combinación de ambos modelos. Esto quiere decir que ambos modelos no se contraponen entre sí, y en la mayoría de los casos es prudente utilizar ambos.

### **2.4 DIVERSIFICACIÓN DE RIESGOS**

En los estudios de economía en general y en algunas materias en particular -como es el caso de las decisiones financieras-, se habla sobre la necesidad de diversificar el riesgo en las inversiones. Como es sabido, el riesgo forma parte de la vida y muy especialmente cuando de tomar decisiones se trata debido a la incertidumbre sobre cómo se van a producir determinados sucesos a lo largo del tiempo, más cuando el período de tiempo de la estimación es relativamente largo. No se puede perder de vista tampoco que la economía no es una ciencia exacta y depende de múltiples factores que se mueven de forma independiente, pero que a la vez están interrelacionados. Las empresas también se encuentran sujetas y en cierta medida supeditadas a este factor, a pesar de que muy posiblemente no siempre se tenga plena conciencia de su envergadura, sino de la forma en que se debe actuar para evitar todo al máximo impacto negativo que puede provocar.

Así las cosas, una de las principales preocupaciones de los economistas e inversores, es reducir el riesgo, pero para lograr esto, es fundamental contar con la información necesaria que permita conocer con el mayor nivel de fiabilidad posible cómo se comportarán las diferentes variables que definen o actúan sobre el riesgo. Por lo general, para los inversionistas el nivel de rentabilidad, la tasa de interés y el período de recuperación de la inversión, son algunos de los indicadores más importantes, con los cuales miden la

conveniencia de un determinado proyecto o idea. Una alta tasa de rentabilidad y una rápida recuperación de lo invertido, puede motivarlos a desafiar el riesgo.

Por supuesto, cada uno de estos indicadores dependen a su vez del comportamiento que tengan otras variables, cuantitativas y cualitativas, como el nivel de producción y de venta, los precios y costos, la tasa de inflación, la estabilidad socio-política, el ritmo de crecimiento económico, etcétera. Si la inversión de recursos siempre entraña un cierto nivel de riesgo, entonces en la práctica no queda otra opción que asumirlo, sin embargo, en este caso lo verdaderamente importante es intentar minimizarlo.

Se conoce entonces como diversificación al proceso por el cual una empresa oferta nuevos productos y entra en nuevos mercados, bien sea mediante adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios. Existen dos tipos de diversificación dependiendo de si existe algún tipo de relación entre los negocios antiguos y nuevos de la compañía. El motivo por el que las compañías se diversifican es la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa. La diversificación es una de las cuatro estrategias de mercado definidas en la matriz de Ansoff (1.984).

### **2.4.1 DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA**

Este tipo de diversificación está basada en la búsqueda de sinergias entre las antiguas y las nuevas actividades de una organización. Esta se puede deber a una similitud tecnológica o a similitudes en los sistemas de comercialización.

- **Integración vertical:** Un tipo especial de diversificación relacionada serían las integraciones verticales, que suponen para la empresa la entrada en negocios de los que se provee, por ejemplo fabricando las mercaderías necesarias para el proceso productivo de su antiguo producto y pasando así a ser su proveedor, lo que es conocido como integración hacia atrás, o bien convirtiéndose en su propio cliente al entrar en negocios en los que participaba su producto como la fabricación de nuevos bienes y servicios, o la distribución del mismo, lo que se conoce como integración hacia delante.

Lo que se pretende cuando se busca la integración vertical es mejorar la eficiencia de la empresa integrando bajo una misma estructura de gobierno procesos que se complementan, incurriendo en una reducción de los costes de transacción.

La integración vertical, sin embargo, presenta algunos inconvenientes como lo es el incremento del riesgo global de la compañía, pérdida de la flexibilidad, una posible pérdida de la rentabilidad como resultado de no disfrutar del efecto experiencia o de las economías de escala y una mayor complejidad organizativa.

Un caso extremo sería el que una compañía controlara toda la cadena de producción (Standard Oil Trust), si bien esto no es muy común.

- **Integración vertical hacia delante:** Es la diversificación de una nueva actividad que está situada en un nivel posterior. Es decir que la empresa asume una nueva actividad diferente, que anteriormente sus clientes lo realizaban.
- **Integración horizontal:** Diversificación relacionada horizontal.- La nueva actividad estará colocada en la mitad de todo el embrollo en el mismo nivel de las actividades que ya tiene la empresa. Es decir supone añadir productos o servicios sustitutivos o complementarios a la actividad de la empresa.

## 2.4.2 DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA

La Diversificación no relacionada constituye la forma más radical de diversificación, teniendo en cuenta que en este caso no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa. Su objetivo es completamente financiero, no busca aprovechar habilidades o buscar sinergias, sino que persigue una reducción del riesgo global de la empresa. Como ejemplos de diversificación no relacionada se pueden citar los casos de Nokia (compañía finlandesa, inicialmente una empresa papelera, hoy el principal productor de móviles del mundo), ACS (compañía española constructora en sus orígenes, pero que está en negocios como la energía o las telecomunicaciones) o Bouygues (compañía francesa constructora que tiene intereses en segmentos como el audiovisual, la telefonía móvil o las concesiones).

### **2.4.3 LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES**

En la actualidad, la competencia y la entrada de nuevos competidores hace que las empresas constantemente se encuentren buscando nuevas oportunidades que les permitan además mantenerse dentro del mercado, competir altamente con sus productos o servicios: el crecimiento, la diversificación, la integración, la renovación y las ventajas competitivas son algunas de estas prácticas.

Las alianzas estratégicas entendidas como uniones formales entre dos o más empresas con el propósito de unir sus fuerzas para lograr un objetivo común del que ambas se beneficien, hacen parte de una estrategia de diversificación e integración corporativa. La diversificación se entiende como la compra o la fundición de otras empresas, en este caso, relacionadas, y al crecimiento, que se refiere al aumento de las actividades comerciales con la integración vertical y horizontal de otras empresas.

Las alianzas estratégicas son entendidas también, como formas de cooperación entre algunos de los entes que directamente influyen en su comportamiento, proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros.

Las alianzas por su parte, son asociaciones entre empresas de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales, productores de surtido.

El ambiente económico y empresarial de hace unos años era muy distinto al de hoy día. Años atrás los mercados estaban protegidos, existían monopolios, la tecnología era escasa y la competencia era poca. Actualmente, estos aspectos han cambiado radicalmente, la existencia de mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y una competencia feroz hace que la estructura, planeación y organización de las empresas hayan tenido que dar un giro conveniente. La cantidad de productos hacen que el cliente pueda escoger el que le parezca más adecuado, por eso las empresas deben mantener ventajas competitivas para liderar el mercado en calidad y costos.

Un aspecto muy importante para destacar, es que hoy día, aunque las alianzas se han convertido en una fuerte propuesta para el mantenimiento de las empresas, muchas de ellas

(la mitad) no prosperan debido a que sus gerentes confunden las mismas como la solución total de sus problemas y constantemente son éstas quienes los empeoran al no ser parte de la solución.

El problema radica en que muchas veces las empresas ven en las alianzas la panacea a todos sus problemas y no analizan si existen otras alternativas más apropiadas.

De manera general, se pueden citar como riesgos que puede presentar una alianza los siguientes: la pérdida de control de algunas funciones de la empresa y la desconfianza por el flujo de información hacia el “extraño”.

De acuerdo con sus estudios, la situación más favorable, al realizar alianzas, se presenta cuando una de las dos empresas quiere entrar a un mercado nuevo, así busca un aliado local que conozca ese mercado, también cuando las dos firmas se unen para crear un nuevo negocio en el que ninguna de las dos posee todas las destrezas requeridas.

### **3. LA HISTORIA DE MOVICON S.A.**

#### **3.1 MOVICON S.A.**

Movicon S.A. (Movimiento de Tierra, Vías y Construcciones Civiles), empresa constituida el 30 de Enero de 1982, por iniciativa de los socios de Carlos Segovia & Cía Ltda., empresa dedicada a la Construcción de Edificios y Viviendas y los socios de Martínez y Romero Ltda., empresa dedicada al alquiler de Equipos para Movimiento de Tierra y Construcción de Carreteras. Estas dos compañías se unieron y crearon la que hoy en día se denomina Movicon S.A.

Dentro del mercado de sus principales clientes se encuentran: el Fondo Nacional de Caminos Vecinales, el Instituto de Crédito Territorial, Instituto Nacional de Vías, Corvivienda, Coomunicipios, Gobernación de Bolívar, Alcaldía Mayor Distrital de Cartagena de Indias, Petroquímica Colombiana S.A., Ecopetrol, Colclinker, Dexton S.A., Abocol S.A., Propilco S.A., Royalco S.A., Terminal Marítimo Muelles El Bosque S.A., Telecartagena, Aeronáutica Civil, Sociedad Aeroportuaria, Sociedad Portuaria, entre otros.

Sus principales proveedores son : General de Equipos de Colombia, Julio Morales & Cía Ltda., Astemaco Ltda, Abarcol Ltda., Casa Caterpillar de Barranquilla, Cummins de Colombia S.A., Sika Andina S.A., General Motors de Colombia S.A., Multieléctricos Ltda., Martínez Urbina & Asociados Ltda., Costafaltos Ltda., entre otros.

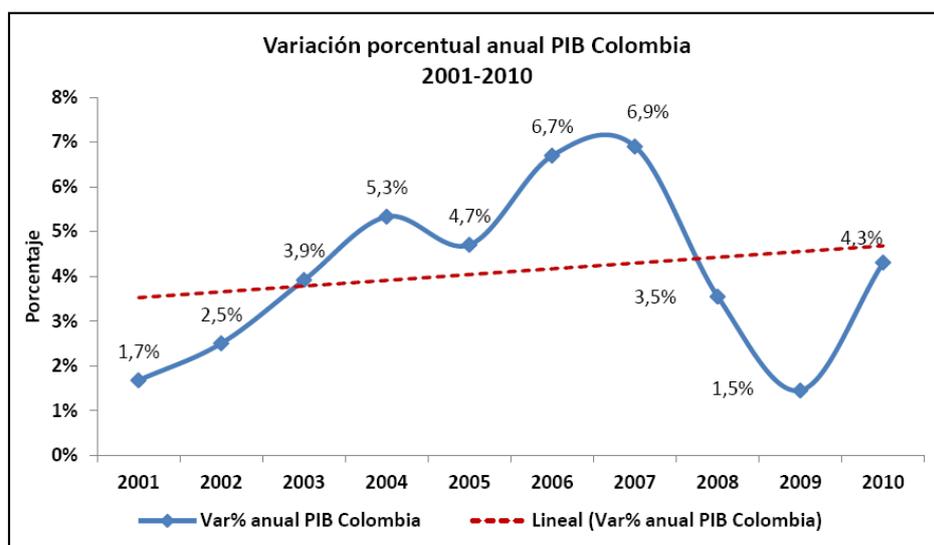
Resultado de su buen desempeño en el mercado local, MOVICON S.A., se ha proyectado en la Región Caribe ejecutando obras en contratos con el Cerrejón en La Guajira, con el Terminal Marítimo en la Ciudad de Santa Marta, con los Municipios de Ovejas, Montería, Sincelejo, Santiago de Tolú, El Carmen de Bolívar, Urrá, Magangué, Corozal, Los Palmitos (Sucre), entre otras.

### **3.2 EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA**

Existe un amplio consenso sobre el importante aporte del sector de la construcción en Colombia en los últimos años al dinamismo de la actividad económica nacional. De hecho, la contribución promedio del sector al crecimiento en la década pasada (2002-2007) estuvo en el orden de 0,8 puntos porcentuales, cifra que es superada por la industria manufacturera, el comercio y el transporte con: 1,8; 1,3; y 1,0, respectivamente (Departamento de Estudios Económicos de CAMACOL, 2008).

No obstante, la construcción es un sector que presenta fuertes fluctuaciones. En efecto, para el período 1980 – 2006 el Producto Interno Bruto (PIB) de la construcción (que incluye la actividad edificadora y las obras civiles) ha tenido cerca de dos ciclos que involucran fases expansivas y recesivas (Cárdenas & Hernández , 2006).

Gráfico 1: Variación porcentual anual del PIB en Colombia

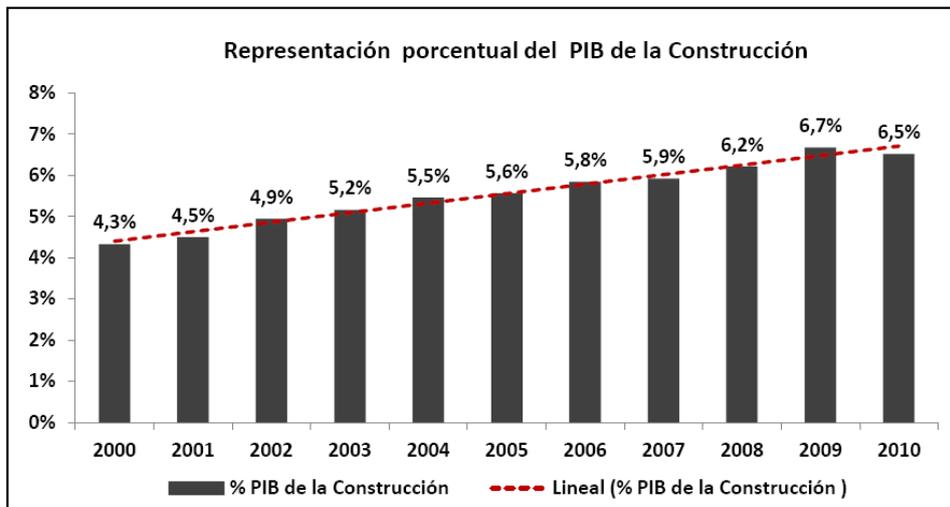


Fuente: (Flórez & Rozo, 2012)

Por su parte, el PIB nacional ha tenido un buen comportamiento en los últimos años, aunque durante 2008 y 2009, la economía sufrió los impactos de la crisis obteniendo variaciones a un ritmo mucho menor de 3,5% y 1,5% respectivamente, pero como se puede ver en la gráfica, durante el año 2010 se fue recuperando teniendo una variación de 4,3% debido a las medidas tomadas por el gobierno para contrarrestar los efectos de la recesión que está afectando a los países desarrollados. De igual manera se puede observar una tendencia creciente de la economía a nivel general, lo cual muestra beneficioso el futuro de esta.

Durante los últimos años el sector ha representado en promedio el 5,6% del PIB nacional a precios constantes del año 2005, basados en las cifras que CAMACOL (Cámara Colombiana de la Construcción) recopila y actualiza constantemente. En la siguiente grafica se puede observar la representación del PIB de la construcción en la economía colombiana.

Gráfico 2: Participación porcentual del PIB de la construcción en Colombia

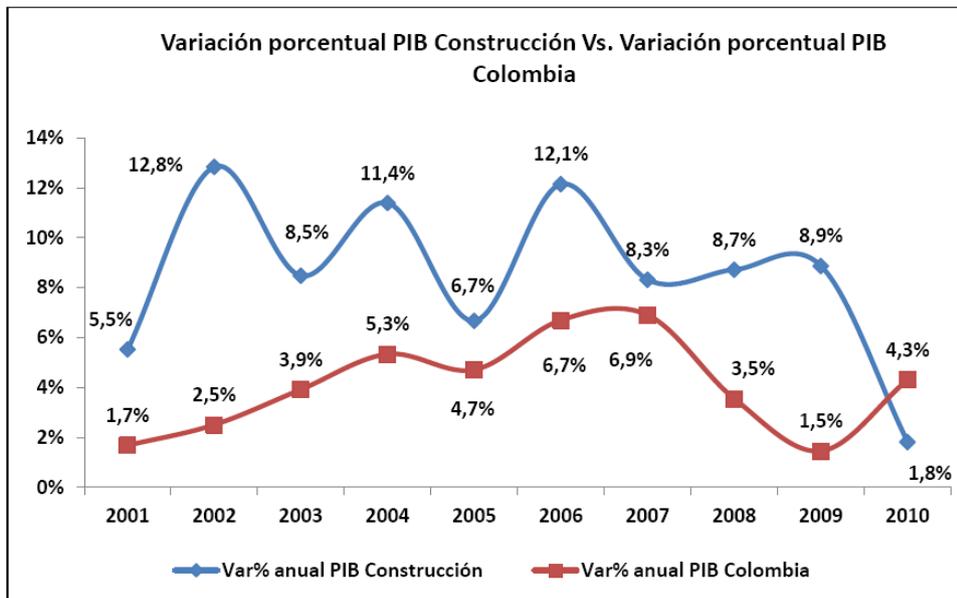


Fuente: (Flórez & Roza, 2012)

No obstante se tiene que resaltar que durante este periodo de estudio, el sector ha mostrado un aumento constante en la representación porcentual del PIB total colombiano, en donde en el año 2009 alcanzó a representar el 6,7% y que solo descendió levemente hasta el año 2010 logrando una representación del 6,5%.

Con la gráfica anterior se puede confirmar que cada vez más el sector tiene más relevancia en la economía colombiana, claramente apoyado por las medidas que el Gobierno implementó durante la primera década del milenio, lo cual pronostica un papel más relevante de este sector en los años futuros.

Gráfico 3: Comparación de la variación porcentual del PIB de la construcción con el PIB de Colombia



Fuente: (Flórez & Rozo, 2012)

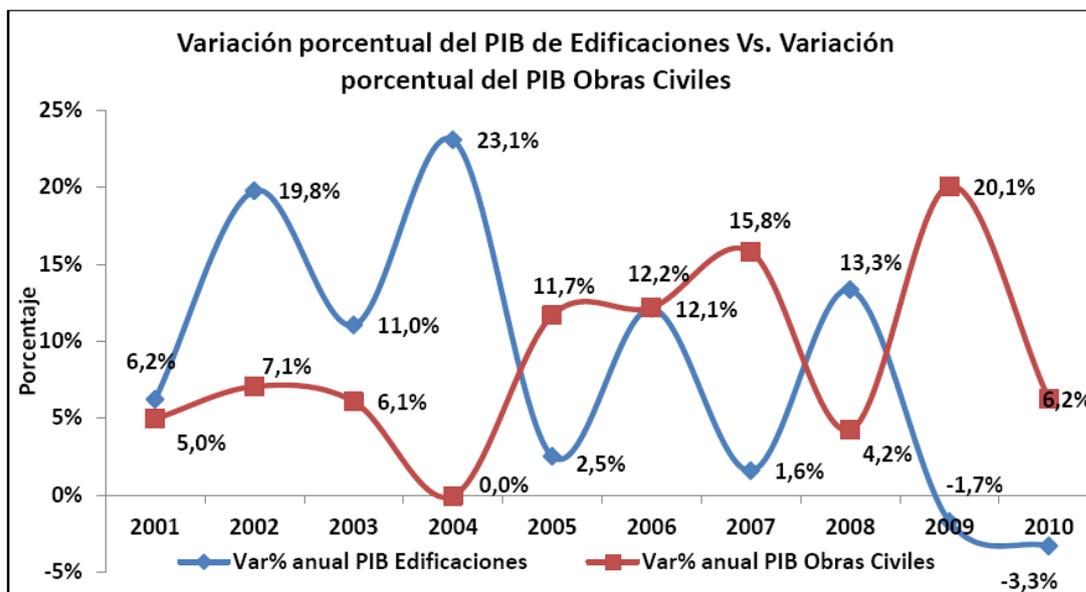
Como se muestra en la gráfica anterior, el crecimiento del PIB de construcción es mucho más volátil que el crecimiento nacional, dejando evidencias de ser un sector mucho más sensible a los choques que se producen en el exterior. No obstante es interesante ver que mientras estaba creciendo menos la economía el sector estaba dando señales de crecimiento llegando a niveles por encima del 8% durante los años 2007, 2008 y 2009, por consiguiente era de esperarse que para el año 2010 presentara una caída dramática llegando solo a tener un crecimiento del 1,8%.

Ahora bien, el sector de la construcción se puede entender de una mejor forma siguiendo la metodología que implementa CAMACOL, esta entidad separa al sector en dos subsectores principales, el subsector de edificaciones; en donde se agrupan edificaciones residenciales, reparación de edificios, mantenimientos, y alquiler de equipos de construcción. El otro subsector es el de obras civiles; el cual agrupa los trabajos asociados con la ingeniería civil, como son las carreteras, puentes, túneles, vías férreas, puertos, tuberías entre otras.

Esta diferencia se hace debido a que el subsector de obras civiles está apoyado directamente del Estado, mientras que el subsector de edificaciones está apoyado mayormente por el sector

privado. Por esta razón los sectores se comportan totalmente diferentes. Este comportamiento se puede evidenciar en la gráfica que se muestra a continuación.

Gráfico 4: Variación porcentual anual del PIB del subsector edificaciones Vs variación porcentual anual del PIB del subsector obras civiles



Fuente: (Flórez & Rozo, 2012)

Como se puede observar en la gráfica anterior, en el año 2009 el crecimiento porcentual del subsector de obras civiles tuvo su mayor valor de 20,1% debido a todas las políticas impulsadas por el gobierno, en donde se hicieron grandes inversiones a nivel nacional, no obstante los dos subsectores han venido presentando importantes decrecimientos durante el año 2010.

Este evento de decrecimiento ha sido consecuencia del recorte presupuestario del sector público y la paralización de las obras motivada por las intensas lluvias que sufrió el territorio nacional, lo cual ha generado grandes atrasos en las obras y por ende muchos costos para las empresas dedicadas a esta actividad.

### **3.3 TREINTA AÑOS DE TRANSFORMACIÓN Y CAMBIOS EN MOVICON S.A.**

*"La crisis es una oportunidad para crear procesos de innovación y cambio"*

- Steve Jobs

Eran las 8:00 a.m. del lunes 15 de marzo de 2009, Carlos Segovia, Gerente General y socio fundador de Movicon S.A., se encontraba preparando su informe de Gestión para la reunión de junta directiva que se realizaría al siguiente día a las 7:00 de la mañana.

Ese año, 2009, sería un año decisivo para la compañía, Carlos junto con su equipo directivo y demás socios de la empresa estaban seguros que la crisis estaba por terminar, lo cual permitiría canalizar sus esfuerzos para participar, en la decisión ya tomada, en un megaproyecto de mucho interés para la ciudad de Cartagena: la construcción de un semi-deprimido (Proyecto del Túnel de Crespo).

Este proyecto había llamado la atención de la Gerencia, la cual estaba convencida de que si este se concretaba y les era adjudicado, Movicon S.A. iba a poner la estocada final y acabar por fin con la crisis en la cual llevaba inmersa hace ya una década. En efecto, de ser adjudicado el contrato, este se convertiría en el más grande adjudicado en la historia de la empresa (Ver anexo 1a Balance General Resumido, 1b Composición del Balance).

#### **LA HISTORIA DE UN SUEÑO**

Era el 1° de diciembre de 2010 cuando Cesar Guerrero hijo ingresó a trabajar en MOVICON S.A., haciéndose así realidad el sueño que tenía desde siempre: trabajar con su padre y aportar todo su conocimiento a la empresa que de niño solo veía como un “Disney World” de maquinaria pesada.

Aquel primer día, al sostener su primera reunión formal con su padre y los demás directivos para ponerse al tanto de la situación de la empresa, Cesar Jr., recordó aquella vez en que su padre no lo pudo enviar a un campo de verano en Canadá cuando tenía 14 años, porque las condiciones económicas no estaban dadas debido a que MOVICON, la empresa de la que su

padre era socio y en la que estaba invertido todo el patrimonio de la familia, afrontaba serias dificultades financieras.

Su padre, entendiendo que Cesar ya estaba en edad para comprender lo que antes no había podido, y con el propósito de que su hijo engranara bien en la compañía, empieza a contarle detalles de lo entonces vivido en la empresa, y a explicarle lo difícil que es administrar y sostener una compañía en Colombia.

La reunión se llena de intrigas, Cesar Jr. no sabía por cuál de tantas preguntas empezar, hizo tantas al tiempo que llegó a confundir a su padre. Este, con cara de sorpresa pero lleno de emoción, le dijo que empezaría por el principio, es decir, por el nacimiento de la compañía.

Empieza contándole que es un secreto a voces que muchas empresas empiezan en papel y que Movicon S.A. no fue la excepción. Comenta que desde sus primeros pasos como ingenieros, Carlos Segovia de la Espriella, su socio, y él, supieron que no querían ser empleados. Ambos trabajaban como ingenieros residentes de firmas constructoras reconocidas en la ciudad de Cartagena.

En el año 1972, una afortunada coincidencia permitió que se creara un vínculo laboral entre ellos que, aún hoy, los mantiene unidos: Carlos era el interventor de la obra que en ese momento ejecutaba Cesar, y a partir de esto decidieron conformar la empresa Carlos Segovia & Cía. Al principio, la empresa se dedicó a la subcontratación de obras, poco a poco fue adquiriendo experiencia y en 1979 ya estaba construyendo edificaciones y tenía sus propios proyectos.

Era una empresa próspera y se había ganado el reconocimiento en el medio por sus buenos proyectos. Este reconocimiento llamó la atención de la firma Martínez & Romero Ltda., cuyos socios, Angel Martínez y Ezequiel Romero propusieron una alianza para participar en grandes licitaciones públicas, que en ese entonces se estaban dando en el país. Las empresas Martínez & Romero y Carlos Segovia & Cía. eran el complemento perfecto: la primera tenía maquinaria y equipos de construcción, y la segunda, la experiencia para ejecutar contratos. Fruto de esta alianza, en enero 30 de 1982 se creó la empresa Movimientos de Tierras, Vías y Construcciones Ltda. (Movicon Ltda.), hoy Movicon S.A.

Desde sus inicios, Movicon S.A. tuvo una fuerte acogida en el mercado, pues era una empresa sólida con amplia experiencia en proyectos de construcción, con una reconocida trayectoria en el cumplimiento de fechas de entrega y condiciones del contrato.

Dentro del mercado de clientes de la compañía, algunos ya desaparecidos, se relacionan: el Fondo Nacional de Caminos Vecinales, el Instituto de Crédito Territorial, Instituto Nacional de Vías (INVIAS), Unidad Nacional para la Gestión de Riesgo de Desastres (UNGRD), Corvivienda, Coomunicipios, Gobernación de Bolívar, Alcaldía Mayor Distrital de Cartagena de Indias, Petroquímica Colombiana S.A., Ecopetrol, Argos S.A., Dexton S.A., Abocol S.A., Propilco S.A., Royalco S.A., Terminal Marítimo Muelles El Bosque S.A. (hoy COMPAS), Telecartagena, Aeronáutica Civil, Sociedad Aeroportuaria, Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A., entre otros.

Dentro de sus principales proveedores se encuentran: General de Equipos de Colombia, Julio Morales & Cía. Ltda, Astemaco Ltda., Argos S.A., Diaco S.A., Durman S.A., Mexichem S.A., Abarcol Ltda., Gecolsa S.A., Cummins de Colombia S.A., Sika Andina S.A., General Motors de Colombia S.A., Multieléctricos Ltda., Martínez Urbina & Asociados Ltda., Costafaltos Ltda., entre otros.

Resultado de su buen desempeño en el mercado local, la empresa se proyectó en la Región Caribe ejecutando obras en contratos con el Cerrejón en La Guajira, con el Terminal Marítimo en la Ciudad de Santa Marta, con los Municipios de Ovejas, Montería, Sincelejo, Santiago de Tolú, El Carmen de Bolívar, Urrá, Magangué, Corozal, Los Palmitos (Sucre), entre muchos más.

Empezó a figurar como uno de los más grandes competidores dentro de la construcción a nivel nacional. La confianza empezó a crecer dentro de la compañía y la decisión de empezar a licitar en los megaproyectos viales y de construcción a nivel nacional se había tomado. La empresa empezó a ganar contratos públicos para construir vías y puentes y realizar movimientos de tierras, lo cual conllevó a que su estructura, tanto en talento humano como en activos fijos, empezara a crecer.

La Gobernación de Bolívar y la Gobernación de Córdoba se convirtieron en sus principales clientes. Entre estas dos entidades del Estado se tenía adjudicados contratos por 22 mil millones de pesos aproximadamente (**Anexo 2a y 2b Estructura y distribución de contratación de los años 1997 al 1999**). La magnitud de los contratos adjudicados y la proyección de crecimiento a futuro, llevaron a la Junta Directiva y a la Gerencia, a aprobar la inversión en activos fijos y la contratación de personal para ejecutar y controlar las obras. La empresa pasó entonces de tener 25 empleados directos (12 administrativos y 13 operativos) en el año 1996 a tener más de 120 empleados entre directos e indirectos en el año 1999.

En ese mismo año, 1999, le fue adjudicada la licitación realizada por la compañía Holandesa Bos.Int. (Firma a la cual fue adjudicada el proyecto denominado “La Bocana”) para el subcontrato de la construcción del “box coulvert” (sistema de drenaje) principal de “La Bocana” en la ciudad de Cartagena. Esta obra sería para la compañía el contrato más importante que se le había adjudicado en su historia, tanto por su tamaño económico como por el impacto ambiental que tendría en la ciudad, Colombia y América Latina. Dicho contrato significó un flujo importante de dinero, con base en el cual en la Junta Directiva se aprobó la decisión de invertir en un terreno de 80 hectáreas, ubicado cerca de la Terminal de Transportes de Cartagena y que hoy día se conoce cómo “La Carolina”.

## **UN ACERVO DE MATICES Y LA ENTRADA A LA CRISIS**

Con la mirada en el recuerdo, pero con la entereza que lo caracteriza, Cesar padre empieza a contarle a su hijo que a finales de los 90, Movicon estaba en la cúspide del negocio, sin que él y sus socios se dieran cuenta que rápidamente el sentido de su curva cambiaría. Las ventas estaban creciendo y los contratos estaban avanzando por buen camino. Carlos Segovia en sus informes de gestión ante la junta, iba dando cuenta de lo que ocurría. En uno de sus informes, Carlos anuncia que:

*“la rentabilidad del activo después de impuesto pasaba del 7% en 1999 a 8% en el 2000 y luego aumentaba al 58% en el 2001”.*

Pero como en todo negocio, cuando las amenazas no son detectadas a tiempo pueden afectar la liquidez de la empresa y obligar a los socios a tomar decisiones drásticas para mantenerse en el mercado y salvar el patrimonio.

En 1998 la compañía tenía pasivos por valor de \$3.036.235.253; en ese momento, la gerencia tenía la idea de refinanciar este pasivo y hacer una emisión de acciones para fortalecer el patrimonio de la empresa. Las razones de la decisión quedaron establecidas en uno de los informes de Gestión de Carlos a principios de 1999:

*“(…) con estas estrategias lograríamos refinanciar el 80% de los pasivos a largo plazo, bajando los pasivos de \$3.036.235.253 en 1998 a \$2.258.758.434 en 1999 (una disminución del 25,60%)”.*

La emisión de acciones que se hizo ese mismo año, llevó a recaudar \$360.000.000 lo que brindó una liquidez momentánea. A pesar de presentar una situación financiera estable, recuerda Carlos: *“estábamos inmersos en el “ojo del huracán”, había una aparente calma, pero el sector de la construcción en Colombia estaba colapsando y las contrataciones públicas empezaban a disminuir”.*

A finales de 1999, se empezó a sentir el primer coletazo de la crisis, la Alcaldía de Tolú y Sincelejo (importantes clientes de aquella época) empezaron a demorar los pagos, lo que obligó a apalancarse con nuevos préstamos para poder cumplir con las obligaciones que se tenía. Esta situación conllevó a que como estrategia, se enfocaran en tener más contratos en el sector privado e ir disminuyendo la participación en el sector público.

Al respecto, recuerda Cesar:

*“Todo lo que teníamos previsto en la compañía, se desarrollaba conforme lo pensamos y teníamos contratado, no obstante, un hecho no tenido en cuenta cambió radicalmente nuestras condiciones y posición estratégica en el sector (...) en el año 2000 el rumbo de la economía en Colombia dio un giro y la crisis golpeó tan fuerte que diferentes entidades territoriales incluidas la Gobernación de Bolívar y Córdoba, nuestros principales clientes, así como distintas alcaldías y otras entidades públicas entraron en cesación de pagos, viéndose obligadas a acogerse a la Ley 550 de 1999 o ley de reestructuración (...). No fuimos ajenos a esta situación generalizada y sufrimos las consecuencias de la aplacada economía colombiana y la cesación de pagos por parte de nuestros más importantes y grandes clientes (...) Esto nos obligó a tomar medidas para proteger el patrimonio de la compañía y el de cada uno de nosotros, y tratar de disminuir el impacto generado por la situación de nuestros principales clientes”.*

Como consecuencia de la demora en los pagos de estos clientes, la compañía entró a negociar arreglos de pagos a plazos con entidades públicas (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN e Instituto de Seguros Sociales, ISS).

*“Tomamos entonces la decisión de reestructurar la deuda con estas entidades, para así aliviar la carga y poder pagar cómodas cuotas para cumplir con las obligaciones”, comenta Cesar.*

En el corto plazo parecía que estaban los ángulos cubiertos, pero el “ojo del huracán” crecía cada vez más aunque aparentaba calma, y levantaba fuerzas sin dar aviso de que lo peor estaba por venir. En la empresa se sentía que todo estaba yendo por buena dirección, y a pesar de los indicios de crisis, los gerentes estaban confiados en que podían superarla sin problemas, así quedó plasmado en el informe de gestión del momento:

*“Nos propusimos este año aumentar en un 35% la facturación del año anterior, lo cual no fue posible por la difícil situación del país (...) llegamos a un 90% de nuestra capacidad de contratación actual, y a un 70% del total por facturar en el año, por lo tanto debemos buscar trabajo desde el mes de julio en adelante. Como pueden observar, estamos comenzando un buen año, con muchas perspectivas, pero que va a exigirle nosotros mucho esfuerzo y reducción de gastos.”*

“Aunque presentíamos la crisis, no habíamos medido el abismo en el cual podríamos caer (...) Instauramos varias demandas para poder recaudar los fondos que las Alcaldías de Tolú y Sincelejo nos debían, a partir de esto llegamos a un acuerdo de pago y el panorama empezó a aclararse de nuevo, pero la crisis seguía latente”, recuerda Cesar.

Las estrategias planteadas en la Junta Directiva indicaban que estaban teniendo éxito y que funcionaba tal cual como las habían pensado. Tanto así que para el año 2000, en el Informe de Gestión, Carlos Segovia dejó entrever que:

*“(…) en cuanto a facturación y recuperación de la empresa fue un año exitoso, con una facturación de \$21.000 millones de pesos, el doble del año anterior, que nos sirvió para renovar cuentas con proveedores, mejorar nuestra credibilidad*

*ante ellos y aunque las utilidades fueron bajas, logramos reducir las deudas con Bancos y Corporaciones, lo mismo las cuentas por pagar.”*

El cambio de sentido en la contratación había sido de gran ayuda para la bonanza que tuvieron durante el año 2000. En la asamblea del año anterior (1.999), el informe de Carlos Segovia, señalaba:

*“había propuesto aumentar la facturación en un 35% y se consiguió el 100%, siempre tratando de facturar mucho más a la empresa privada que a la pública, factor que también conseguimos contratando un 32% a la empresa pública y 68% a la empresa privada.”*

Al implementar esta estrategia desde la gerencia, automáticamente se activó la recuperación de cartera, dando más confianza y un poco más de flujo para llegar al revés de la situación. Se aumentó el activo productivo, maquinaria y equipo de transporte, en un 9% y 10% respectivamente, lo que indicaba que las proyecciones de crecimiento y sostenibilidad estaban estables, ¿pero en realidad lo estaban?

Los cambios administrativos también surgieron para el control de obra, manejo de almacén, requisición de pedidos, control del gasto y demás controles. Se optó por contratar un administrador de obras, además de las contrataciones tradicionales por obra. Dicho administrador debía ser un profesional, preferiblemente Ingeniero, recordaba Cesar, “esto permitiría tener información precisa y rápida de la obra (...) una estrategia razonable para poder llevar un control eficiente y eficaz de los costos de la obra y su rendimiento financiero”.

A su vez, otra de las apuestas era la implementación de un sistema integrado de calidad ISO-9000, con este logro, la empresa se consolidaría, en esa época, como la primera empresa Constructora de la Costa Atlántica en obtenerlo. Este certificado, comenta Carlos, “(...) nos abriría las puertas a los cambios que el Gobierno Nacional aplicaría para el concurso de contratos bajo licitación pública”.

Estos grandes cambios dentro de la compañía estaban por generar grandes retribuciones, tanto así que el trabajo en equipo de todos los funcionarios estaba dirigido hacia el mismo objetivo, ser una empresa sólida, consolidada, rentable y sostenible, como fue reconocido en uno de los informes de gestión de ese mismo año:

*“Estos resultados económicos son el esfuerzo de los socios, ingenieros y empleados quienes nos han brindado toda su colaboración y apoyo.”*

Pero el “ojo del huracán” explotó lentamente y en la compañía comenzaron a percibirse fuertes “vientos” de crisis. Ya para el año 2001 Carlos Segovia en su informe menciona que:

*“(…) fue uno de los años más duros que hemos pasado, debido a las pocas licitaciones a las que tuvimos acceso. La falta de trabajo y la cantidad de empresas constructoras sin él, han hecho que las cotizaciones sean bastante bajas con utilidades muy pequeñas, además los contratantes se aprovechan de ello y colocan como condiciones a cumplir por el licitante una serie de factores que hacen que los constructores se unan para poder cumplir, lo cual hace que el poco beneficio se reparta entre varios.”*

“Parecía que la suerte no estaba de nuestro lado”, recuerda Carlos, registrando el momento en uno de los informes:

*“El INVIAS, nuestro contratante más importante redujo la cuantía de la licitaciones, colocando como máximo unos tres mil millones de pesos o algo más y adjudicadas por sorteos, en donde participamos unas veinte firmas que habiendo logrado cumplir la parte técnica, se encuentran todos aglutinados entre el 90% y el 100% del presupuesto oficial, que al final da como ganador a quien se acerque más al resultado de la balota ganadora. Este es un proceso limpio y transparente, pero desgraciadamente de veintiún licitaciones presentadas no hemos salido favorecidos en ninguna.”*

Era evidente que se debía dar un giro en la estrategia de la compañía si se quería contraponer a los “vientos” de crisis que azotaban al país y en especial al sector de la construcción. Se

tomó la decisión entonces de enfocarse en lograr uniones temporales y alianzas con empresas extranjeras y locales. Así quedó registrado en otro de los informes de gestión de Carlos:

*“Para cambiar los resultados del año 2002, estamos haciendo uniones con empresas extranjeras que nos permitan participar en licitaciones grandes, que nos den trabajo por más de cinco años consecutivos, sin abandonar las pequeñas y medianas licitaciones a presentar en todo el país.”*

En esos momentos la compañía contaba con un contrato con ACUACAR (Aguas de Cartagena) a nombre de Unión Temporal Cielo Mar, en unión con Ciclón S.A.\*. y Garzon y Ramirez Constructores S.A\*. Un contrato en Barrancabermeja en consorcio con Maxfundaciones S.A.\*, de nombre Consorcio Galán Tramo 180, para la construcción de un muelle a ECOPETROL. Un contrato en Propalico S.A.\*, otro pequeño en Conpemar S.A.\* y una bodega en Deyton\*<sup>1</sup>. Estaban a la espera de la adjudicación de un contrato de ACUACAR y otro en Barranquilla.

Sin embargo, la situación ya estaba cambiando y no había vuelta atrás. A pesar de las esperanzas de sus directivos, las pocas oportunidades y lo difícil que era que les fuera adjudicado un nuevo contrato, se plantearon unas estrategias preventivas para lograr cumplir con obligaciones adquiridas, ya que la falta de facturación había reducido el flujo de caja, no pudiendo cumplir con los proveedores.

Las metas se volvían inalcanzables, recuerda Carlos: *“No pudimos reducir las deudas, que era una de nuestras metas, pero tampoco las incrementamos (...) Los socios debíamos buscar la manera de no perder la confianza en el mercado y de nuestros “stakeholders” ya que esto significaría la muerte segura de la empresa”*.

En toda la empresa se estaban implementando cambios, principalmente buscando reducir sus esquemas administrativos para así recortar el gasto. Entre las decisiones tomadas figuraban la reducción y traslado del personal, la venta de activos, entre otras. Así quedó registrado en uno de los informes de gestión:

---

<sup>1</sup> Los nombres de las empresas con \* fueron cambiadas para proteger la identidad de las mismas.

*“Desde Septiembre de 2001 empezamos a bajar la facturación, se empezó a reducir el personal directo. Los Ingenieros fueron enviados a trabajar en los Consorcios para no ser cancelados por nosotros, bajamos la administración en lo que se pudo y estamos en la tónica de reducirnos lo más posible, no renovando contratos y reubicando al personal, algunas veces duplicando funciones.”*

Por otro lado, cada vez se volvía más difícil la contratación con el Estado, en la empresa se estaba en proceso de obtener la certificación de Calidad ISO-9000, pero era muy lento. La certificación les otorgaría un valor agregado que posiblemente los pondría en juego nuevamente, pero la situación se volvía complicada, ya que por la reducción de personal administrativo, el proceso de certificación parecía que no avanzaba, y la necesidad de tener la certificación era una prioridad administrativa y estratégica.

*“La mayoría de las empresas del Estado están exigiendo la Certificación de Calidad ICONTEC o similar. Nosotros no podemos estar ajenos a esta situación, más cuando el no tenerla significa no participar o perder algunos puntos valiosos. Estamos trabajando duro en este campo, y a más tardar en el mes de Mayo de 2.002, debemos estar certificados.”*

Con el fin de conservar la empresa y sacarla adelante, en la Junta Directiva se tomó la decisión de que MOVICON S.A. no volvería a invertir en otras empresas, debía concentrarse en robustecerse, modernizarse y perfeccionarse. Era de vital importancia que en esos “vientos de crisis” centraran sus esfuerzos en lo que en realidad era su foco, sobrevivir a la crisis y ser una empresa sostenible en el tiempo.

*“El propósito del año 2002, es facturar lo que más se pueda con la menor administración posible y cancelar cuanto antes todas las deudas de la empresa, para lo cual necesitamos de la participación y ayuda de todos, inclusive de los accionistas, ya que permaneceremos en completa austeridad.”*

## UNA HISTORIA QUE SE PARTE EN DOS

Para el año 2003 Carlos Segovia comenta en uno de sus informes:

*“El año pasado (2.002) definitivamente rompe la historia de nuestra empresa en dos: La falta de trabajo causada por la gran recesión del sector de la construcción y la lenta recuperación de la cartera incidieron en crear una altísima iliquidez la cual llevó a nuestra compañía a solicitarle a la Superintendencia de Sociedades nos acogiera a la Ley 550 de 1.999 de reestructuración económica, como instrumento de oxigenación que nos permitiera atravesar esta época tan difícil y que nos permita cancelar a cada uno de nuestros acreedores la totalidad de los pasivos adeudados.”*

Los accionistas y la Junta Directiva tenían algo muy claro, Movicon debía salvarse, ¿pero era la Ley 550 de 1999 la única alternativa posible para lograrlo? ¿Podrían vender los activos necesarios para generar el flujo de caja requerido para no incumplir el acuerdo?, estas eran algunas de las preguntas que rondaban en la cabeza de los directivos de la compañía.

La administración compartía la visión del Promotor en el sentido que MOVICON S.A. era una empresa viable pero que para operar eficientemente debe reducir en forma sustancial su carga operacional y financiera. Ante la ausencia de contratos significativos, de común acuerdo con el Promotor, se adelantaron gestiones con las Entidades Financieras solicitándoles que aceptaran como pago de sus deudas daciones en pago. Tanto el Promotor como los directivos estaban enfocados en que era importante generar un flujo de caja estable para evitar incumplimientos.

Lograr minimizar las obligaciones dentro del acuerdo de reestructuración no era tarea fácil. Se emprendieron negociaciones directas con los principales acreedores y por medio de la confianza, total transparencia y el apoyo del Promotor, se idearon propuestas para que estos recibieran activos como pagos totales o parciales de sus pasivos con la empresa. Pareciera que haber entrado al acuerdo de reestructuración de la Ley 550, significaba un respiro para la compañía. Sin importar la crisis, los directivos y accionistas estaban dispuestos a superarla y direccionar la compañía hacia su recuperación.

Al respecto, Carlos comentaba que:

*“Era claro que había que seguir trabajando a pesar de todas las dificultades que encontrábamos en el camino. Nuestro enfoque iba mucho más allá, muy conscientes de la crisis, mirábamos hacia el futuro para establecer nuevos lineamientos y no perder las esperanzas (...) Para el año 2.003 hay proyecciones mejores, con licitaciones un poco más grandes, que pueden darnos buenos resultados. La empresa debería generar su propio trabajo y buscar nuevas fuentes de contratos para intentar apaciguar los efectos de la crisis que atravesaba el País (...) Estamos trabajando con empresas constructoras de vivienda, que tienen trabajo por varios años consecutivos, lo cual nos puede dar un flujo de caja considerable.”*

Por otra parte, luego de un largo periodo de trabajo y con muchas complicaciones, se logró la certificación en la norma ISO 9002:1994. Con este reconocimiento la empresa debía trabajar arduamente para mantener su posicionamiento en el mercado y luchar para mantener la certificación que con tanto esfuerzo se había conseguido.

Las estrategias para enfrentar la crisis eran claras en su momento, los directivos estaban enfocados en generar trabajo a largo plazo para así garantizar la supervivencia de la empresa. Aprovechando los activos (lotes y propiedades) de los socios, le apuntaban a desarrollar proyectos propios para intentar generar una dinámica que les permitiera autogenerarse contratos.

*“(...) debemos incrementar nuestro posicionamiento concentrándonos en la áreas en la que somos más fuertes para poder tener mejores márgenes, debemos ser proactivos en la generación de negocios propios urbanizando y construyendo viviendas de diferentes estratos, en los lotes ajenos o propios, que nos den una garantía de trabajo por largo tiempo.”*

A sabiendas de la situación operacional, debieron hacer un giro en el acostumbrado *modus operandi* de la compañía, disponer de su propia flota, para así trabajar con el poco equipo que

restaba y alquilar el necesario para cumplir lo contratado. Lo importante para la compañía era poder cumplirle al cliente sin importar como se hiciera, Carlos recuerda que unos de los informes señalaba que:

*“(...) debemos tender a operar con el mínimo necesarios para poder cumplir a nuestros clientes, y alquilar los adicionales que se requieran.”*

Como consecuencia de la disminución del equipo, el personal también se iba a ver afectado, la dirección siguió con la estrategia de reducir la planta de personal, pero esto era una estrategia de cuidado, ya que la empresa ahora estaba en un acuerdo de reestructuración y debían contar con las autorizaciones pertinentes. En uno de los informes de gestión del Gerente, quedo plasmado que:

*“En base a la autorización de la Supersociedades hemos disminuido nuestra planta de personal a solo los trabajadores imprescindibles para poder seguir atendiendo las licitaciones y manteniendo las calidades estándar de nuestros equipos.”*

Es oportuno preguntarse en este momento ¿La mejor forma para bajar los gastos fijos de una empresa es despedir el recurso humano? ¿Cómo gerentes de una compañía en situación similar, qué enfoque le hubiese dado a la crisis?

El acuerdo firmado le daba a la compañía poco espacio para maniobrar. Sabían los directivos que lo más importante era tener el acuerdo principal firmado y esto ya era un hecho, ahora debían buscar la forma de reestructurar el acuerdo para permitir una mayor flexibilidad en los pagos y establecer nuevos plazos para ayudar aún más su oxigenación y mejorar el flujo de caja de la compañía.

Casi inmediatamente después del acuerdo autorizado en el año 2002, la empresa empezó a realizar acercamientos con los acreedores para lograr lo acometido. Carlos recuerda con preocupación en unos de sus informes que:

*“Indudablemente el evento más importante que se llevo a cabo en el año 2.003, fue el acuerdo de reestructuración efectuado con los acreedores de la empresa que se efectuó el 7 de noviembre de 2.003, (...), se firmó un documento de pago, que le da a la empresa un respiro importante para cancelar deudas viejas en el transcurso de ocho años, con el último pago en el mes de Enero de 2.011.”*

Los directivos y la empresa siempre estuvieron al frente del problema, tanto así que nunca escondieron la difícil situación por la cual estaban atravesando, los directivos y accionistas basaron la respuesta a la crisis en la confianza, entendieron que sin la confianza, la empresa no iba a resistir la crisis.

El esfuerzo de mantener la confianza dio sus frutos y sus clientes siempre le brindaron su apoyo a la empresa y a sus socios. Carlos y Cesar recordaron como la relación con sus clientes fue fundamental para atravesar la difícil situación:

*“(…) nuestros clientes nos han apoyado inclusive a sabiendas de que estamos cobijados por la Ley 550, y que gracias a ellos logramos facturar en el año más de nueve mil millones de pesos, meta a la que nos habíamos propuesto.”*

Las dificultades no habían desaparecido del todo, pero la empresa estaba cumpliendo con el acuerdo establecido, Cesar recuerda con orgullo la atención y el enfoque que le dieron al estricto cumplimiento del acuerdo:

*“Estamos dando estricto cumplimiento a la forma de pago ofrecida en el acuerdo de la Ley 550 y a 31 de diciembre de 2.003 estábamos a paz y salvo (...).  
“(…) con todo y las dificultades que pasamos, logramos dar una utilidad neta después de impuesto de \$6.000.000,00 y los activos tuvieron un pequeño incremento (...), a pesar de que para sobrevivir tuvimos que vender unos quinientos millones de pesos de los mismos.”*

Al entrar los años 2004 y 2005, **(Ver anexo 3, estructura del Pasivo relación activo y patrimonio)**, un periodo de muchos riesgos para la compañía, se asomó la posibilidad de cierre de la empresa. Como consta en los informes de Carlos Segovia para la época. A pesar

del riesgo y las dificultades del entorno a la cual se estaban enfrentando *“el patrimonio de la empresa en el 2.004 era de 19.458 millones (...)”* la empresa tenía una solidez basada en propiedades que le daban un margen de maniobra. Sin embargo nunca fue opción cerrar la compañía, había mucho en juego, lo único que importaba a los directivos era salvar la empresa.

El flujo de caja de la empresa se vio golpeado por la falta de valor agregado de los contratos que habían sido adjudicados. Los directivos y dueños buscaban vender activos para poder cumplir con los compromisos para así evitar la catástrofe y no perder el esfuerzo que habían realizado para seguir operando. El Promotor se unió a los esfuerzos para no dejar hundir la compañía, tanto así que buscó la autorización de liberar un lote embargado por la DIAN para que este pudiera ser vendido y así obtener recursos adicionales. La Superintendencia de Sociedades autorizó la liberación, pero con esto no se solucionaba el problema; la liberación del lote por medio de la DIAN demoró unos tres meses lo cual perjudicó a Movicon S.A.

La empresa recibió una comunicación donde se informaba *“a 13 de septiembre de 2005 apenas podrían iniciar negociaciones de aprobación, siendo el incumplimiento del acuerdo de reestructuración inminente en el momento.”* Esa situación colocó al Promotor y a la empresa en una encrucijada donde las opciones y recursos eran mínimos para la toma de decisiones. Los directivos debían buscar la forma de volver a reestructurar el acuerdo con los acreedores para evitar el cierre total de la empresa. El 22 de noviembre de 2005, El Promotor convocó una reunión con los acreedores para replantear la fórmula de pago, reunión que fue exitosa y la compañía recibió un nuevo respiro. Se pregunta: *¿Cuáles son las estrategias adoptadas por los directivos y dueños de la empresa? ¿Las estrategias aplicadas, son las mejores para la compañía?*

Carlos Segovia recuerda, haciendo una pausa nostálgica que el año 2006 le iba a cambiar el rumbo a la compañía:

*“El año 2006 fue fundamental para la reactivación económica de la empresa (...), la sociedad pudo contratar con un buen margen de rentabilidad; entre los contratos vale la pena destacar el de Fondo Paz a través del Consorcio Movicon en el cual poseemos un 80% de participación.”*

Pareciera que la empresa estaba por cambiar su estado y los esfuerzos aplicados estaban reactivando la compañía. La estrategia de reducir los gastos fijos (administrativos en específico) que adoptaron en años anteriores había logrado disminuirlos en un 18% con respecto al año anterior (2005) (Ver anexo 4a Estado de resultados resumido, 4b Ingresos operacionales y 4c Utilidad antes de impuestos). La empresa siguió con el enfoque estratégico de seguir generando sus propios proyectos y dirigir el esfuerzo a seguir contratando en el sector privado.

Carlos y Cesar recuerdan con mucho orgullo la estrategia planteada y que quedó plasmada en el informe de gestión:

*“(...) la empresa definitivamente debe seguir encaminada al desarrollo de proyectos en los lotes propios y a la contratación con el sector privado.”*

Para esta época la empresa evolucionó gracias a la crisis, pues la disminución de empleados la llevó a entrar en la nueva era de la información:

*“(...) Nuestra operación se ha de simplificar con la ayuda de un nuevo programa de software de licitación y control de obra (...), esto nos ha permitido ser más eficientes y reducir los costos de mano de obra en el Depto. de Control de Operaciones en la empresa.”*

Carlos recordó enfáticamente durante la reunión, como la confianza se estaba restableciendo dentro de los órganos de la compañía. El rumbo hacia donde se encaminaba la empresa pareciera que estaba trazado:

*“Con negocios producidos por la misma empresa (...) y contratando con la empresa privada más que con la pública (...). Queremos ser más competitivos a nivel no solamente local, sino a nivel nacional, para lograr colocar nuevamente a la empresa en un buen posicionamiento que redunde en el mejoramiento e imagen de la compañía.”*

A sabiendas de que el sector público era un importante jugador en el futuro de la empresa, este no se podía obviar por completo, aunque el direccionamiento era aumentar más la contratación con el sector privado que con el público, los directivos y socios buscaban minimizar los riesgos y seguir con mucha austeridad. Las puertas a licitar con el gobierno no fueron cerradas, pero si condicionadas, Carlos Segovia explicó con mucho convencimiento en su informe de gestión del 2006 que:

*“Con el Gobierno licitaremos solo en aquellos proyectos que consideremos rentables y los cuales no exijan mucho capital de trabajo pues la situación de la empresa todavía es muy vulnerable y preferimos seguir con paso seguro.”*

El lineamiento se había mantenido y parecía que dentro de la empresa se había logrado equilibrar la crisis, la empresa estaba tornándose sostenible tanto en lo operativo como en lo económico. Carlos y Cesar hacen énfasis con alegría y suspiro de alivio al recordar que:

*“El año 2008 fue un buen año para nuestra sociedad, los ingresos operacionales aumentaron en un 300% gracias a la contratación a muy buen precios (...). En estas épocas duras nos ha servido tomar mayores medidas de control interno y para trabajar con mayor eficiencia.”*

Para esta fecha, la empresa operaba con un nivel mínimo de empleados directos, sabiendo que las decisiones tomadas no eran las más fáciles, Carlos toma la palabra y deja sentado que:

*“Hemos manejado unos gastos administrativos razonables (...), tenemos 10 administrativos y 5 operativos y por compartir la sede con otras empresas esto nos permite ser más eficientes y lograr reducción de gastos.”*

Haber podido reducir la superestructura que la empresa presentaba a principio de la década, le dio una visión de eficiencia para poder operar y así lograr reducir costos operativos.

A las 5:00 pm del lunes 15 de marzo de 2009, la estrategia para ganarse el proyecto había quedado definida. Carlos Segovia, Cesar Guerrero y su grupo directivo habían trazado una línea estratégica que les garantizaba la adjudicación del tan anhelado contrato del Túnel de

Crespo. Ya no había vuelta atrás, la empresa por la cual habían luchado por 28 años pareciera que entraba de nuevo en el mapa de las grandes empresas constructoras del país. Carlos y Cesar estaban más que convencidos que los esfuerzos realizados para llevar a Movicon al panorama donde se encontraba actualmente no habían sido en vano sino decisivos para posicionarlos. Los dos socios sabían que el camino a seguir no iba a ser nada fácil, tenían que estructurar nuevas estrategias y adaptarse a los nuevos retos del cambiante mercado de la construcción. Sin importar las dificultades que saben Carlos y Cesar que tendrán que enfrentar, se respira un aire de tranquilidad y aprendizaje el cual envalenta a los socios a seguir adelante y afrontar con sabiduría los nuevos retos.

## **VIENTOS DE OPORTUNIDAD PARA MOVICON**

En el año 2010, el informe presentado por Carlos Segovia refleja que:

*“...fue un año que cumplió las expectativas en cuanto a facturación, alcanzando la meta presupuestada, ayudados en gran medida por los ingresos provenientes de nuestra participación en el Consorcio Anillo Crespo Cartagena.”*

El tan anhelado proyecto nos había sido adjudicado gracias a la dedicación de los directivos y accionistas. El contrato inicial fue adjudicado por la suma de \$41.000.000.000, pero este contrato implicaría la renovación de la flota y la adquisición de maquinaria y equipo por un valor aproximado de \$3.000.000.000. Carlos, Cesar y los nuevos socios, no dudaron en renovar la flota y hacer la inversión. Los socios sabían por experiencias vividas que para poder ejecutar una obra de esta envergadura se debía contar con equipos propios y ensanchar la base operativa. Carlos con una sonrisa en su rostro recordó que este proyecto en específico, hizo que Movicon S.A. volviera a sus niveles de ingresos más altos durante su historia: en este año (2010), la empresa facturó \$15.626.315.743,90, *“triplicando la facturación del año 2.009.”* Cada vez más, Carlos y Cesar se acercaban a su meta de terminar el acuerdo de reestructuración a la cual habían sometido a Movicon para intentar salvarla de su hundimiento.

Carlos y Cesar comentan que para este mismo año (2010) las proyecciones y el rumbo de la compañía, los colocaban más cerca de terminar el acuerdo:

*“Para el año 2.011 renovaremos nuestro acuerdo de reestructuración de pasivos bajo la Ley 550 de 1.999 (hoy ley 1116) por dos (2) años más; esto con el fin de garantizar la continuidad de la empresa y el cumplimiento a cabalidad de las obligaciones contraídas.”*

Haciendo alusión a su logro con una sonrisa picaresca, Carlos y Cesar lograron conseguir la reestructuración del acuerdo el día 8 de abril de 2011 y con esto garantizar la permanencia y cumplimiento del acuerdo.

Uno de los retos más importante que recuerdan Carlos y Cesar fue la certificación de calidad la cual no fue fácil mantener, con mucha tristeza recordaron:

*“Estamos certificados por ICONTEC en la norma ISO 9001:2000 hasta el 25 de septiembre de 2.010.”* Desafortunadamente, a Movicon S.A. le fue suspendido el certificado *“(…) debido principalmente a motivos de tiempo para resolver las no conformidades encontradas.”*

Aunque esto fue un revés para la compañía, Carlos como Gerente General de Movicon trazó un proyecto para recuperar la certificación de calidad, junto con el apoyo de todo el equipo de la empresa se pusieron como meta estar certificados en el año 2013.

Durante los años 2011 y 2012 la compañía seguía encaminando las estrategias hacia la misma dirección, obteniendo un comportamiento similar al año 2010 con respecto a la facturación. En el 2011, la empresa contaba con siete contratos en ejecución, lo cual les daba una seguridad de trabajo de por lo menos 3 años más. Poco a poco los directivos y los dueños estaban más cerca de obtener la sostenibilidad que buscaban, pero el desarrollo de sus propios proyectos no estaba dando los frutos que los socios esperaban.

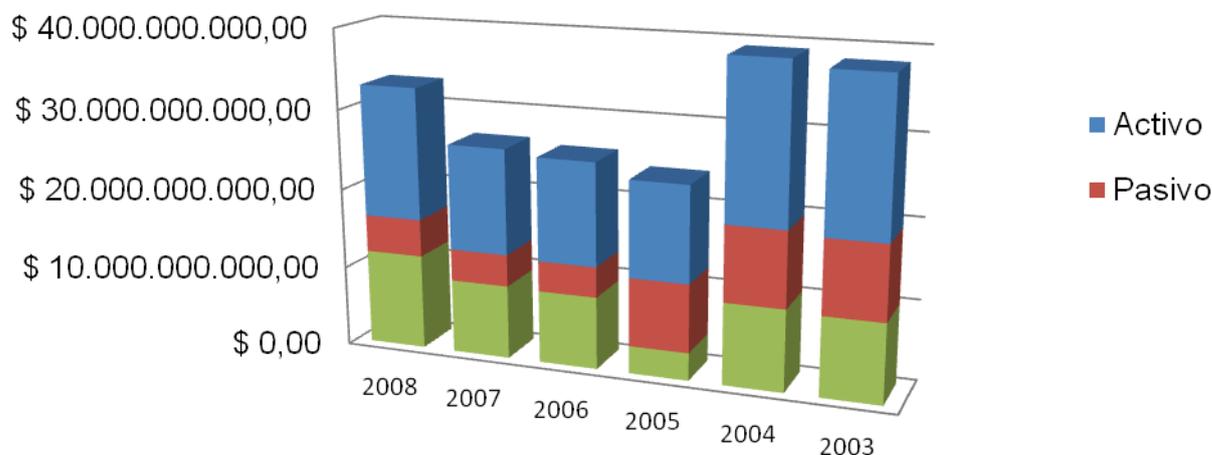
De los proyectos propuestos en el año 2009, solo seguía vigente uno, Portal de la Terminal. ¿Debían rendirse los socios y no desarrollar sus tierras? ¿Deberían cambiar de estrategia y buscar un socio estratégico para desarrollar sus tierras?, son algunas de las preguntas que hoy en día rondan en las cabezas de Cesar y Carlos.

# ANEXOS

BALANCE GENERAL (RESUMIDO)						
	2008	2007	2006	2005	2004	2003
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 7,755,219,720.18</b>	<b>\$ 6,630,842,604.25</b>	<b>\$ 6,283,165,305.59</b>	<b>\$ 3,976,417,599.90</b>	<b>\$ 11,708,174,904.00</b>	<b>\$ 11,432,586,522.21</b>
Disponible	\$ 26,143,285.74	\$ 37,019,333.28	\$ 153,631,144.60	\$ 83,322,848.24	\$ 203,562,711.69	\$ 659,787,008.09
Inversiones	\$ 285,737,195.00	\$ 285,737,195.00	\$ 289,390,947.00	\$ 278,277,543.00	\$ 248,227,854.00	\$ 235,877,811.00
Deudores	\$ 6,454,307,316.13	\$ 3,421,310,359.87	\$ 3,802,989,109.13	\$ 3,614,817,208.66	\$ 10,556,138,518.22	\$ 9,880,839,693.92
Inventarios	\$ 989,031,923.31	\$ 2,886,775,716.10	\$ 2,037,154,104.86	\$ 0.00	\$ 700,245,820.09	\$ 656,082,009.20
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 5,100,830,230.76</b>	<b>\$ 4,997,521,081.25</b>	<b>\$ 4,865,760,643.25</b>	<b>\$ 6,756,787,152.25</b>	<b>\$ 5,918,164,598.72</b>	<b>\$ 5,756,694,950.72</b>
Terrenos	\$ 1,652,235,162.56	\$ 1,744,074,900.05	\$ 1,697,226,217.05	\$ 1,658,349,983.05	\$ 1,544,100,688.05	\$ 1,501,971,852.05
Edificaciones	\$ 238,000,000.00	\$ 118,324,750.00	\$ 120,083,133.00	\$ 116,971,202.00	\$ 194,610,574.00	\$ 189,300,871.00
Maquinaria y Equipo	\$ 1,826,278,902.00	\$ 1,799,254,983.00	\$ 1,737,951,439.00	\$ 2,968,486,545.00	\$ 2,532,891,793.47	\$ 2,463,785,040.47
Muebles y Equipo de Oficina	\$ 210,882,976.54	\$ 206,532,976.54	\$ 191,629,112.54	\$ 187,302,949.54	\$ 174,760,258.54	\$ 169,992,143.54
Equipo de Comp y Comunicaciones	\$ 62,390,031.66	\$ 50,276,319.66	\$ 47,210,206.66	\$ 46,146,595.66	\$ 42,588,861.66	\$ 41,426,877.66
Flota y Equipo Terrestre	\$ 1,111,043,158.00	\$ 1,079,057,152.00	\$ 1,071,660,535.00	\$ 1,779,529,877.00	\$ 1,429,212,423.00	\$ 1,390,218,166.00
<b>DEPRECIACION</b>	<b>-\$ 2,723,225,439.00</b>	<b>-\$ 2,466,768,425.00</b>	<b>-\$ 2,325,572,870.00</b>	<b>-\$ 3,966,783,700.00</b>	<b>-\$ 3,682,054,876.00</b>	<b>-\$ 3,581,731,166.00</b>
<b>VALORIZACIONES</b>	<b>\$ 6,333,900,162.02</b>	<b>\$ 3,985,069,073.02</b>	<b>\$ 3,985,069,073.02</b>	<b>\$ 5,167,125,087.02</b>	<b>\$ 5,606,363,695.02</b>	<b>\$ 5,494,902,620.95</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 16,466,724,673.96</b>	<b>\$ 13,146,664,333.52</b>	<b>\$ 12,808,422,151.86</b>	<b>\$ 11,933,546,139.17</b>	<b>\$ 19,550,648,321.74</b>	<b>\$ 19,102,452,927.88</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 4,627,964,556.87</b>	<b>\$ 2,421,712,638.96</b>	<b>\$ 1,680,861,473.80</b>	<b>\$ 3,813,556,318.17</b>	<b>\$ 2,714,760,736.50</b>	<b>\$ 1,759,427,918.04</b>
Obligaciones Financieras	\$ 376,851,613.66	\$ 20,436,657.57	\$ 3,667,805.30	\$ 0.00	\$ 218,323,230.54	\$ 0.00
Proveedores	\$ 789,171,361.80	\$ 87,120,780.36	\$ 541,743,551.82	\$ 1,180,718,916.32	\$ 865,902,822.52	\$ 234,838,177.61
Cuentas por Pagar	\$ 1,148,002,693.63	\$ 2,177,704,808.66	\$ 884,549,879.46	\$ 2,048,793,305.36	\$ 292,247,028.25	\$ 440,665,663.43
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 47,922,927.34	\$ 114,447,538.37	\$ 13,638,489.22	\$ 0.00	\$ 79,576,508.38	\$ 75,980,000.00
Obligaciones Laborales	\$ 48,612,284.00	\$ 6,796,261.00	\$ 35,470,387.00	\$ 87,443,970.00	\$ 93,170,127.99	\$ 117,086,157.00
Otros Pasivos	\$ 2,217,403,676.44	\$ 15,206,593.00	\$ 201,791,361.00	\$ 496,600,126.49	\$ 1,165,541,018.82	\$ 890,857,920.00
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 1,540,441,933.13</b>	<b>\$ 2,092,879,515.19</b>	<b>\$ 4,676,784,682.06</b>	<b>\$ 6,657,443,906.43</b>	<b>\$ 7,456,836,204.43</b>
Obligaciones Financieras	\$ 0.00	\$ 376,851,613.66	\$ 376,851,613.66	\$ 2,613,362,622.00	\$ 2,578,975,053.23	\$ 2,578,975,053.23
Proveedores	\$ 0.00	\$ 145,192,339.47	\$ 190,784,310.47	\$ 584,515,922.00	\$ 381,789,265.66	\$ 381,789,265.66
Cuentas por Pagar	\$ 0.00	\$ 657,964,867.00	\$ 1,317,040,837.00	\$ 1,284,872,719.06	\$ 1,311,990,784.87	\$ 1,327,148,786.87
Obligaciones Laborales	\$ 0.00	\$ 51,436,491.00	\$ 64,993,472.00	\$ 113,914,419.00	\$ 66,131,221.67	\$ 66,131,221.67
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 0.00	\$ 164,621,567.00	\$ 53,755,350.06	\$ 80,119,000.00	\$ 59,141,309.00	\$ 69,428,019.00
Otros Pasivos	\$ 0.00	\$ 144,375,055.00	\$ 89,453,932.00	\$ 0.00	\$ 2,259,416,272.00	\$ 3,033,363,858.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 4,627,964,556.87</b>	<b>\$ 3,962,154,572.09</b>	<b>\$ 3,773,740,988.99</b>	<b>\$ 8,490,341,000.23</b>	<b>\$ 9,372,204,642.93</b>	<b>\$ 9,216,264,122.47</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 11,838,760,117.09</b>	<b>\$ 9,184,509,761.43</b>	<b>\$ 9,034,681,162.87</b>	<b>\$ 3,443,205,138.94</b>	<b>\$ 10,178,443,678.81</b>	<b>\$ 9,886,188,805.41</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 16,466,724,673.96</b>	<b>\$ 13,146,664,333.52</b>	<b>\$ 12,808,422,151.86</b>	<b>\$ 11,933,546,139.17</b>	<b>\$ 19,550,648,321.74</b>	<b>\$ 19,102,452,927.88</b>

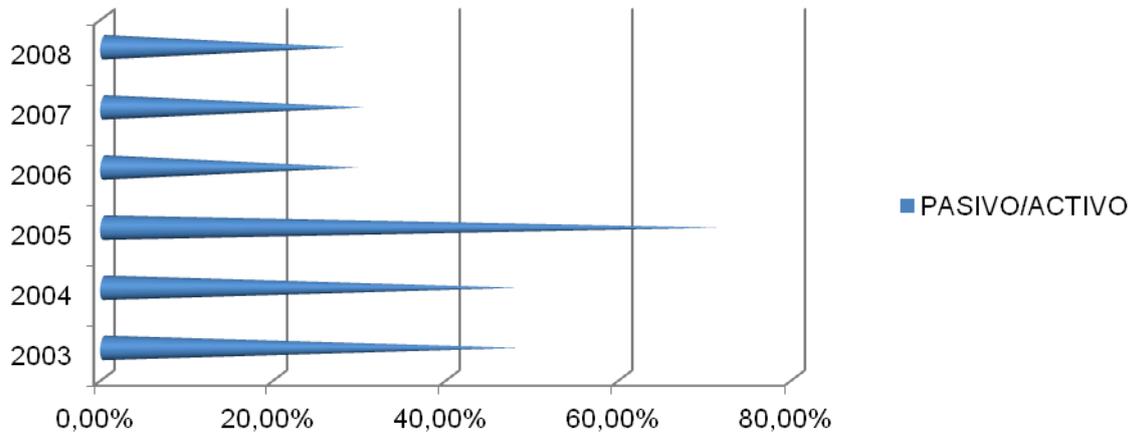
Fuente: Balances Generales de Movicon S.A. años 2.003-2012

## COMPOSICION DEL BALANCE GENERAL



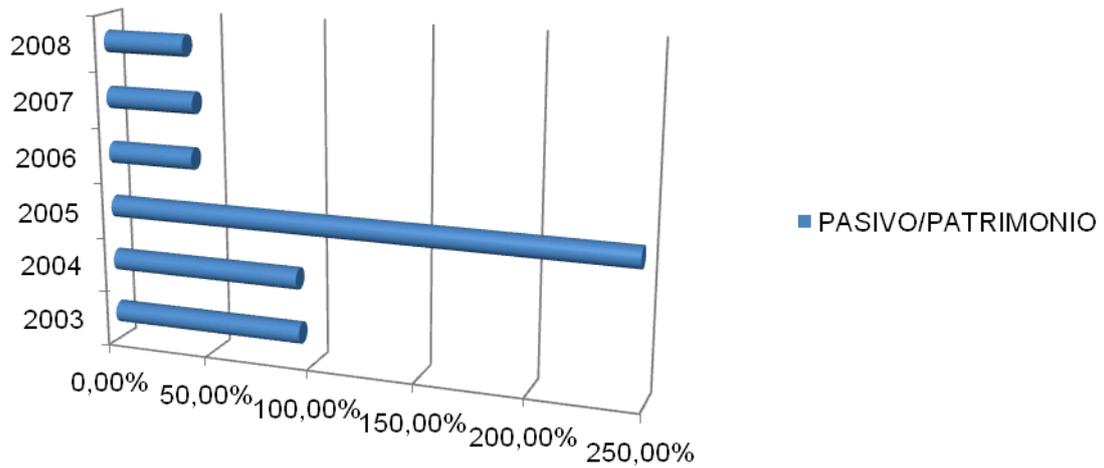
Fuente: MOVICON S.A.

## PASIVO/ACTIVO



Fuente: MOVICON S.A.

## PASIVO/PATRIMONIO



Fuente: MOVICON S.A.

### ESTADO DE RESULTADO (RESUMIDO)

	2013	2012	2011	2010	2009
Ingresos Operacionales	\$ 23,151,568,552.49	\$ 14,298,907,717.00	\$ 15,387,244,013.86	\$ 15,626,315,743.90	\$ 5,414,851,870.32
Costo de Venta	\$ 21,863,462,546.12	\$ 13,085,550,238.19	\$ 13,617,131,831.86	\$ 14,230,568,150.31	\$ 4,687,833,515.33
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 1,288,106,006.37</b>	<b>\$ 1,213,357,478.81</b>	<b>\$ 1,770,112,182.00</b>	<b>\$ 1,395,747,593.59</b>	<b>\$ 727,018,354.99</b>
Gastos Operacionales	\$ 690,907,745.00	\$ 723,698,331.58	\$ 1,111,730,254.57	\$ 992,233,587.48	\$ 659,603,978.54
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 597,198,261.37</b>	<b>\$ 489,659,147.23</b>	<b>\$ 658,381,927.43</b>	<b>\$ 403,514,006.11</b>	<b>\$ 67,414,376.45</b>
Gastos No Operacionales	\$ 104,303,671.23	\$ 119,205,858.86	\$ 491,270,391.02	\$ 230,948,294.21	\$ 44,245,836.75
Ingresos No Operacionales	\$ 216,856,097.44	\$ 103,781,766.03	\$ 95,655,034.63	\$ 70,187,709.78	\$ 112,050,883.99
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$ 709,750,687.58</b>	<b>\$ 474,235,054.40</b>	<b>\$ 262,766,571.04</b>	<b>\$ 242,753,421.68</b>	<b>\$ 135,219,423.69</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 402,561,687.58</b>	<b>\$ 326,667,054.40</b>	<b>\$ 111,050,571.04</b>	<b>\$ 77,027,421.68</b>	<b>\$ 68,556,423.69</b>

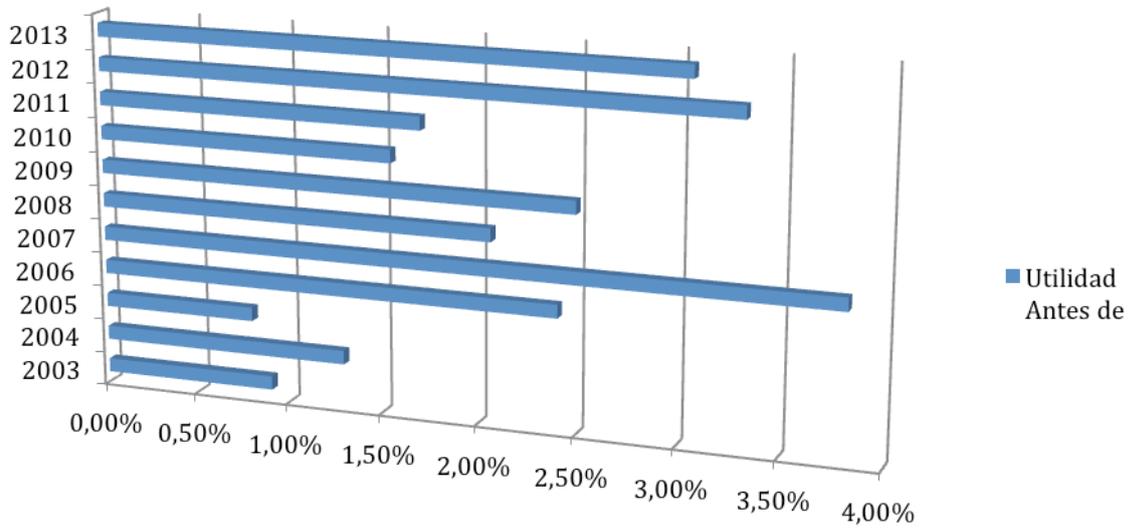
	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Ingresos Operacionales	\$ 9,929,603,259.00	\$ 3,215,966,130.00	\$ 5,066,085,315.63	\$ 4,572,083,300.00	\$ 11,468,422,298.28	\$ 9,119,534,159.21
Costo de Venta	\$ 9,290,401,979.58	\$ 2,368,112,021.93	\$ 4,516,147,583.23	\$ 4,102,375,510.00	\$ 10,767,692,267.39	\$ 8,123,442,712.49
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 639,201,279.42</b>	<b>\$ 847,854,108.07</b>	<b>\$ 549,937,732.40</b>	<b>\$ 469,707,790.00</b>	<b>\$ 700,730,030.89</b>	<b>\$ 996,091,446.72</b>
Gastos Operacionales	\$ 397,259,064.82	\$ 690,975,765.75	\$ 474,997,508.42	\$ 354,876,543.00	\$ 446,709,393.65	\$ 913,569,467.10
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 241,942,214.60</b>	<b>\$ 156,878,342.32</b>	<b>\$ 74,940,223.98</b>	<b>\$ 114,831,247.00</b>	<b>\$ 254,020,637.24</b>	<b>\$ 82,521,979.62</b>
Gastos No Operacionales	\$ 94,019,802.97	\$ 54,824,429.81	\$ 66,778,890.71	\$ 85,654,329.00	\$ 276,908,771.50	\$ 0.00
Ingresos No Operacionales	\$ 57,360,685.25	\$ 20,775,504.97	\$ 113,755,787.81	\$ 7,567,321.00	\$ 171,578,654.95	\$ 0.00
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$ 205,283,096.88</b>	<b>\$ 122,829,417.48</b>	<b>\$ 121,917,121.08</b>	<b>\$ 36,744,239.00</b>	<b>\$ 148,690,520.69</b>	<b>\$ 82,521,979.62</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 133,434,012.97</b>	<b>\$ 43,918,417.48</b>	<b>\$ 56,048,121.08</b>	<b>\$ 2,595,822.00</b>	<b>\$ 86,534,738.69</b>	<b>\$ 6,542,979.62</b>

Fuente: Estado de Resultado MOVICON S.A. Años 2003 - 2013



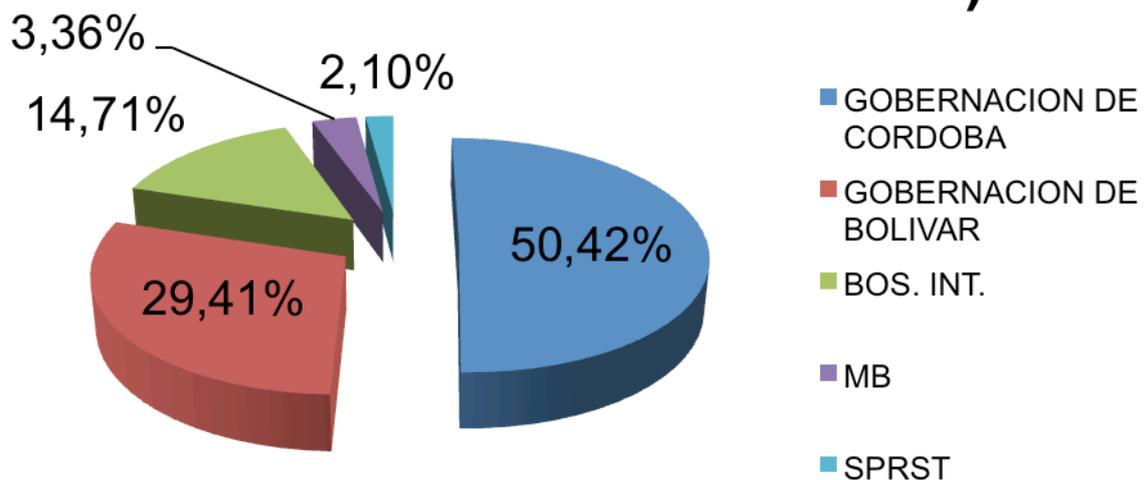
Fuente: MOVICON S.A.

## Utilidad Antes de Impuesto



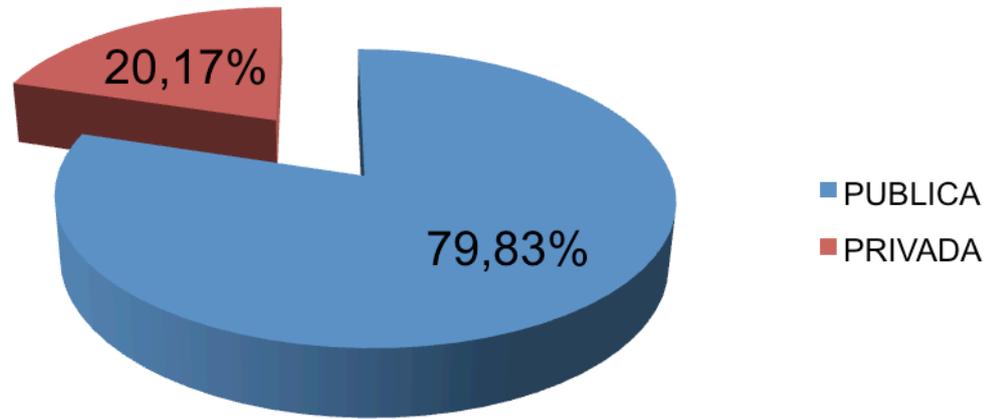
FUENTE: MOVICON S.A.

## TOTAL CONTRATACION MOVICON AÑO 1.997 (EN EJECUCION HASTA 1.999)



FUENTE: MOVICON S.A.

## DISTRIBUCION DE LA CONTRATACION 1.997-1.999



FUENTE: MOVICON S.A.

## **4. NOTA PEDAGÓGICA**

### **4.1 RESUMEN**

MOVICON S.A. es una empresa colombiana del sector de la construcción, constituida el 30 de Enero de 1982, por iniciativa de los socios de Carlos Segovia & Cía. Ltda., empresa dedicada a la Construcción de Edificios y Viviendas y los socios de Martínez y Romero Ltda., empresa dedicada al alquiler de Equipos para Movimiento de Tierra y Construcción de Carreteras. Estas dos compañías se unieron y crearon la que hoy en día se denomina Movicon S.A.

El caso cuenta una historia de más de treinta años, en donde a partir de la mirada de sus socios fundadores y directivos, invita a reflexionar sobre la toma de decisiones organizacionales, como respuesta a los cambios emergentes y voluntarios, producto de un entorno en constante cambio en el sector de la construcción en el país, que sumerge a la empresa en una serie de crisis; primero, la de finales de la década de los noventa; y más tarde, entre los años 2007-2008.

En medio de las crisis y luego de un inicio de rápido éxito y de un futuro muy prometedor, la empresa se encuentra al borde de la quiebra, lo que lleva a sus directivos a tomar la decisión de acogerse a la ley 550 de 1999, conocida como la “ley de acuerdo de reestructuración. En su afán de cumplir con los acuerdos de pago establecidos y de garantizar la supervivencia y el buen nombre de la compañía, como garantía para su sostenibilidad, sus directivas comienzan a tomar decisiones, en donde el corto y el largo plazo se entrecruzan generando cambios y procesos de ajuste en su modelo de negocio, que al final configuran una lógica estratégica.

Los recortes presupuestales, la venta de activos, las alianzas, las inversiones y la diversificación del portafolio, el balance entre contratos de obras con instituciones del estado (vía licitaciones) o con empresas privadas y la autogeneración de trabajo, son algunas de las decisiones que aparecen en el caso permanentemente en los más de treinta años de la empresa.

Al final, la empresa logra sobrevivir a la crisis y salir positivamente del acuerdo de reestructuración. En la actualidad, en MOVICON S.A. soplan vientos de tranquilidad y sostenibilidad.

## **4.2 PALABRAS CLAVE**

Modelo de Negocio, Toma de Decisiones, Coherencia Estratégica, Entorno Organizacional, Diversificación de Riesgos.

## **4.3 PERFIL DE LOS ESTUDIANTES**

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

## **4.4 USO POTENCIAL DEL CASO**

Este caso ha sido diseñado para ser usado en cursos cuyo contenido se oriente a:

- Diseño de Modelos de Negocio, para entender la relación entre la estática y dinámica de los modelos de negocio, en donde se abarcan las elecciones de una organización para generar valor en un sentido amplio, a través de entender los procesos de ajuste que implica los cambios emergentes y voluntarios.
- Análisis estratégico, para entender la importancia que tiene para las empresas de hoy en día trabajar de cara al entorno y en función a sus recursos y capacidades.
- Análisis de riesgo, 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 dentro del mercado, sino, competir altamente con sus productos o servicios: el crecimiento, la diversificación, la integración, la renovación y las ventajas competitivas son algunas de estas prácticas que son visibles en el caso.
- Toma de decisiones bajo incertidumbre, el tomar una decisión siempre implica algún riesgo, tanto para los mandos medios, mandos superiores y para la empresa o institución misma. El caso, muestra, con la excepción de los asuntos de rutina, como las consecuencias de una decisión rara vez son totalmente previsibles.

El caso puede servir para organizar procesos de toma de decisiones en estrategia y gestión organizacional.

## **4.5 OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

### **4.5.1 CONCEPTUALES**

- Discutir los factores claves de éxito de la empresa a lo largo del tiempo
- Conocer los distintos factores externos a la empresa, que influyen significativamente y que la misma no puede controlar, así como los diferentes tipos y niveles de entorno que la configuran
- Determinar las principales decisiones, voluntarias y emergentes, tomadas por la gerencia a lo largo del tiempo
- Identificar los principales cambios que se dan en el modelo de negocio de la empresa
- Relacionar los procesos de toma de decisiones de Movicon con los modelos de decisión organizacional

### **4.5.2 DE HABILIDADES PARA**

- Identificar, diseñar e implementar soluciones a problemas de dirección y gestión de organizaciones.
- Diagnosticar escenarios de negocio, que permitan a la organización hacer frente a los desafíos del crecimiento y desarrollo de clientes.
- Diseñar y desplegar Modelos de Negocio acorde con las necesidades y realidades de la organización.
- Evaluar el nivel de coherencia de las decisiones tomadas por la alta dirección

### 4.5.3 FORMATIVOS

- Comprender los distintos factores externos a la empresa que influyen significativamente y que la misma no puede controlar, así como los diferentes tipos y niveles de entorno que la configuran
- Conocer los diferentes modelos que se pueden aplicar en la toma de decisiones en las organizaciones
- Entender los diferentes mecanismos que tienen a disposición las empresas para la disminución o diversificación de los riesgos derivados de los cambios en el entorno
- Entender la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio y la importancia estratégica de mantener esta coherencia en el desarrollo del negocio

### 4.6 DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

Inicialmente el análisis y discusión del caso están programados para tener una duración de 130 minutos, distribuidos de la siguiente manera:

<b>Actividad</b>	<b>Lugar</b>	<b>Tiempo (en minutos)</b>
Preparación individual (Estudiante)	Fuera de clase	40
Introducción al caso (Facilitador)	En el aula	10
Discusión del Caso (Plenaria)	En el aula	60
Cierre	En el aula	20
<b>Totales</b>		<b>130</b>

Se sugiere al profesor que, al menos una clase antes, entregue el caso a los estudiantes y que entregue las preguntas al final del caso como preparación.

La clase siguiente debe iniciar recordando las ventajas de usar el método de estudio de casos y sus dinámicas. Luego se debe presentar la empresa. La discusión del caso se puede dividir en tres o más partes durante la clase, de acuerdo con el tema que se busque desarrollar en la sesión.

#### **4.6.1 MOVICON**

Inicialmente, se sugiere pedir a los estudiantes explicar de manera general el desarrollo de MOVICON y las principales situaciones a las que se enfrenta a lo largo de su historia. Se pueden realizar preguntas como ¿Cuáles son los hechos más relevantes de la historia de la empresa? ¿Cuáles son las principales problemáticas a las que se ve enfrentada? Las respuestas se van anotando en un pizarrón, dibujando una línea de tiempo de los hechos más relevantes de la empresa. Adicionalmente, los estudiantes propondrán diferentes alternativas al caso; este ejercicio permitirá observar la manera en que los estudiantes entienden el caso.

Posteriormente, se tratarán los tres temas relacionados en el caso: El entorno, la incertidumbre y la toma de decisiones, la diversificación del riesgo y la configuración estratégica en términos de coherencia dinámica.

#### **4.6.2 EL ENTORNO, LA INCERTIDUMBRE Y LA TOMA DE DECISIONES**

Este apartado debe hacer énfasis en la definición que hace Mintzberg sobre el entorno. En donde los estudiantes deben estar en capacidad de identificar y describir los diferentes elementos del entorno que están por fuera del control de la empresa, así como las diferentes características del sector de la construcción en Colombia y sus diferentes niveles de análisis.

A partir de esta información los estudiantes deben establecer los niveles de riesgo e incertidumbre que cada uno de estos elementos representa para la empresa y su nivel de complejidad. Puede utilizar una matriz de análisis de impacto incertidumbre para esto.

### **4.6.3 LA DIVERSIFICACIÓN DEL RIESGO: MERCADOS, PRODUCTOS Y ALIADOS**

La Necesidad de cambios provocados por el entorno y como la empresa toma decisiones parte de entender que el entorno es dinámico, esto implica necesidad de innovación y cambio dentro de las organizaciones.

Los recortes presupuestales, la venta de activos, las alianzas, las inversiones y la diversificación del portafolio, el balance entre contratos de obras con instituciones del estado (vía licitaciones) o con empresas privadas y la autogeneración de trabajo, son algunas de las decisiones que aparecen en el caso permanentemente en los más de treinta años de la empresa.

En este apartado se revisan los Modelo de decisiones (revisar todos pero hacer énfasis en modelo combinado de Carnegie) y se debe interrogar a los estudiantes sobre ¿cómo a partir de los modelos propuestos se podrían analizar las decisiones que toma la alta dirección?

### **4.6.4 LA CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA EN TÉRMINOS DE LA COHERENCIA DINÁMICA**

En el caso se puede apreciar la existencia y aparición de cambios en el modelo de negocio, unos productos de decisiones de cambios voluntarios y otros emergentes. Al final se identifica la existencia de una coherencia dinámica, especialmente marcadas en las siguientes decisiones:

1. Diversificación del riesgo del mercado entre lo público y lo privado
2. Alianzas con empresas locales e internacionales
3. Diversificación del portafolio de productos y servicios (inversión en otras compañías)
4. Cuidar su imagen, marca, posicionamiento. Mantener la confianza de sus stakeholders.

#### **4.6.5 CIERRE DEL CASO**

La gran pregunta que nosotros respondemos en el caso: ¿Cómo las decisiones que se toman a nivel de la gerencia le dan forma a la organización? A partir de allí, es decir de esa toma de decisiones, se define como las organizaciones pueden convertir crisis en oportunidades.

La gerencia identifica el problema y toma decisiones y estas decisiones van sustentadas en el análisis que se les hace. Dentro de los pasos fundamentales para generar valor, muchas decisiones se deben llevar a cabo en las organizaciones, unas con previa planificación y otras inciertas, unos con resultados positivos y otras con resultados negativos. Estas decisiones no son más, que un proceso de prueba y error, donde los altos directivos se ven enfrentados a tomar decisiones muchas veces de manera racional y otras intuitivas.

Las tomas de decisiones, obedecen a la estabilidad o inestabilidad del entorno que afecta a las organizaciones, tanto por factores externos o internos.

Por último, un modelo de negocio raras veces se descubre de inmediato. Para crear una coherencia interna o adaptarse al entorno, es necesario realizar sucesivos ajustes (Gómez, 2014). Como Winter y Szulanski (2001: 731) argumentan: “La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brito, E., Del Castillo, J., & Gómez, A. (2013). *"Elementos estructurales para el diseño de modelos de negocio para contratos de concesión vial a partir de la experiencia del corredor de acceso rápido a la variante de Cartagena"*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Cárdenas, M., & Hernández, M. (2006). *El sector financiero y la vivienda*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico, D.F.: CENGAGE Learning.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). "Evolución de modelos de negocios: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica". *Universia Business Review*, 86-107.
- Departamento de Estudios Económicos de CAMACOL. (08 de 2008). *Camacol*. Recuperado el 06 de 2014, de [http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/EE\\_Inv20081119101141\\_0.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Inv20081119101141_0.pdf)
- Flórez, A., & Rozo, D. (01 de 2012). <http://repository.urosario.edu.co/>. Recuperado el 07 de 2014, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2814/1018411233-2012.pdf?sequence=3>
- Gómez T., A., & Martínez, O. (2014). La gestión del conocimiento como herramienta para la innovación. *WPS - Documento sin publicar*.
- Gómez, A. (05 de 2014). Evolución de los Modelos de Negocio y las sostenibilidad empresarial. *Documentos de Trabajo*. Cartagena, Colombia: WPS Facultad de Economía y Negocios.
- Litterer, J. (1964). *The Analysis of Organization*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Márquez, J. (2010). "Innovation in Business Models: Osterwalder's Methodology in Practice". *MBA EAFIT*, 30-47.
- Osterwalder, A. (2004). *"The Business Modelontology – A proposition in a design science approach"*. Lausanne: Universidad de Lausana.
- Penrose, E. (1959). *"The Theory of the Growth of the Firm"*. Nueva York: John Wiley.

- Petersen, E., & Plowman, G. (1961). *Organización y Dirección de Empresas*. Mexico: Hispano AmericaMexico.
- Preciado, M. (2011). *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Reyes, A. (1999). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa, S.A de C.V.
- Sheldon, O. (1985). *The Philosophy of Management*. Kenneth Thompson.
- Terry, G. (1968). *Principios de Administración*. Mexico: CEC S.A.
- Wehrich, H., & Harold, K. (2005). *Management: A Global Perspective*. Singapore: McGraw-Hill.