

CASOS DE EMPRESAS EN CRISIS

DANIELA AGUDELO ARENAS

PROYECTO DE GRADO II

PROFESOR

LUGI FERNANDO CORBELLETA ROJAS

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

CONTENIDO

Introducción.....	3
Resumen.....	4
Objetivos	
General.....	5
Específicos.....	5
Caso Cicolsa S.A.....	6
Caso Cenexpo S.A.....	15
Conclusiones.....	22
Bibliografía.....	24

Introducción

Nos encontramos en un mundo cada vez más cambiante, un mundo en donde es más difícil ser competitivos y sobrevivir a las fuertes crisis que se presentan; ese es el reto para muchos empresarios que desean sobresalir y lograr el éxito en sus empresas. Actualmente se cuenta con una gran competitividad a nivel empresarial en casi todos los mercados, y es ahí en donde cada empresa debe hacer un buen uso de los recursos con lo que cuenta para lograr un buen beneficio y cumplir con las metas propuestas.

Sin embargo, esta no es una tarea fácil. Cada organización cuenta con un gran número de recursos, económicos, humanos, tecnológicos, materiales, tangibles e intangibles. Saber administrar todos estos recursos basados en un plan estratégico que le permita a la empresa ser competitiva y lograr el éxito, es el reto empresarial.

Lamentablemente no todas las empresas logran tener un direccionamiento estratégico que permita que la organización cumpla con sus actividades económicas de la mejor manera posible, optimizando sus recursos y aumentando su rentabilidad. Es ahí en donde se presentan las crisis empresariales, de las cuales nadie quiere hablar pero que seguramente ninguna empresa puede escapar de ellas, pues las crisis empresariales a veces son necesarias, de esta forma las empresas tienen la oportunidad de enfrentar las amenazas y encontrar oportunidades de mejora que les permita salir de la crisis y convertirse en empresas más sólidas y fuertes.

A continuación, tomaremos como ejemplo dos casos empresariales de empresas Quindianas que no lograron salir de la crisis, casos de gran interés que sirven de estudio para identificar cuáles fueron los factores más importantes que produjeron estos fracasos empresariales.

Resumen

El presente trabajo es el resultado de una investigación, que se realizó a dos empresas Quindianas, con el fin de contribuir a la formación de un libro de fracasos empresariales en Colombia.

En el primer caso se hablara de Cítricos de Colombia S.A “Cicolsa” una empresa dedicada a la explotación industrial y comercial de los cultivos de cítricos en el país, la cual fue un proyecto de gran interés que buscaba la diversificación de los cultivos de café en el eje cafetero para superar la crisis, y buscaba que la región no dependiera de un monocultivo como lo era el café en ese entonces. El análisis de este caso permitirá identificar como el alto poder de negociación de los proveedores puede llegar a afectar las actividades económicas de una empresa.

Por otro lado se contara con otro caso de estudio de una empresa que prometía ser un proyecto de gran envergadura, al contar con una gran inversión y con una ubicación estratégica que le permitía atraer empresarios de todas partes del país, en este caso hablaremos del centro de feria y exposiciones Cenexpo S.A, el cual no obtuvo buenos resultados debido a la incapacidad administrativa.

Palabras clave: Fracasos empresariales, casos de empresas en crisis, Cicolsa S.A, Cenexpo S.A, Crisis, Quindío, Crisis Cafetera, Liquidación.

OBJETIVOS

GENERAL

- Contribuir con dos casos de estudios a la creación de un libro sobre fracasos de empresas en Colombia.

ESPECIFICOS

- Investigar acerca de dos casos de crisis empresariales en Colombia, desde la creación de la empresa hasta la disolución de la misma.
- Construir a partir de la información recolectada, dos casos, que contengan información precisa y clara del desarrollo de los hechos, que llevaron al fracaso empresarial.
- Identificar los errores que cometieron estas empresas en su estrategia empresarial.

Cicolsa S.A

La ruptura del acuerdo internacional del Café en 1989 marco el inicio de una crisis en la producción cafetera, la cual provoco un gran impacto social en las zonas dedicadas a la producción del grano. La participación de la caficultura pasó de representar el 50% de las exportaciones en 1.985 a 21%, en 1.998 y a 8% en 2.000¹. Las regiones cafeteras del país presentaron un gran aumento en los niveles de pobreza y la indigencia, provocada por la pérdida de la rentabilidad cafetera, la contracción del empleo y de las inversiones. En los departamentos de caldas, Quindío y Risaralda los pobres se incrementaron en 304.000 personas y los indigentes en ciento quince mil entre 1.997 y el año 2.000.

A diferencia de otros departamentos de Colombia, el Quindío fue uno de los más afectados, debido a que la mayor parte de su economía dependía en ese momento del café, el 82% de los salarios del sector agrícola provenían del comercio del grano, mientras que el 18% restante provenía de los cultivos de plátano, yuca y cítricos, los cuales tenían una participación mínima en la economía de este departamento.

La crisis cafetera del Quindío, debido a la reducción del precio interno del café, dejo sin empleo a más de diez mil recolectores y seleccionadores del café. Sin embargo, ellos no fueron los únicos afectados en esta crisis, pues además de afectar a los caficultores y recolectores, la crisis también influyo en el desempleo de cuatro mil profesionales quindianos, médicos, ingenieros, agrónomos y economistas.

¹ La crisis cafetera, una oportunidad para el cambio en las regiones cafeteras de Colombia, Isaías Tobasura Acuña.

Debido a la fuerte crisis que enfrentaba el país, la Federación Nacional de Cafeteros lanza el programa de Diversificación de Zonas cafeteras, con el cual la federación buscaba resolver el problema de la crisis cafetera, reemplazando al café por cultivos diferentes. El programa privilegió al departamento del Quindío para iniciar un desarrollo agroindustrial cítrico, el cual se convirtió en una alternativa rentable para salir de la fuerte crisis.

Con esta iniciativa en 1992 se invirtieron, por parte del sector privado y la Federación Nacional de Cafeteros, más de siete mil millones de pesos en empresas agroindustriales, con perspectivas de empleo directo para doscientas personas e indirecto para otras tres mil. El departamento comercial de la Cámara de Comercio de Armenia registró en septiembre de ese mismo año una inversión neta de 1.512 millones de pesos, de los cuales el 66.1 % correspondía a la actividad agroindustrial, seguido por el sector de construcción con el 10.1 % y el transporte con 9.9 %.²

Como podemos ver la agroindustria tenía un futuro prometedor en el departamento del Quindío, para muchos esa era una excelente alternativa para enfrentar la crisis y para diversificar los cultivos, ya que sabían que la economía del departamento no podía depender de un monocultivo como lo era el café.

Fue allí donde nació uno de los proyectos más grandes y positivos de la diversificación agrícola, Cítricos de Colombia S.A “Cicolsa”, iniciativa que estuvo a cargo de la Federación Nacional de Cafeteros y el Instituto de Fomento Industrial (IFI).

La Fábrica de cítricos fue inaugurada bajo el mandato del presidente Cesar Gaviria Trujillo, quien asistió a su inauguración en la ciudad de Armenia el

² Publicación eltiempo.com, Carlos Alberto Galvis, 4 de noviembre de 1992.

día 22 de enero de 1.992. La fábrica fue ubicada cerca al aeropuerto el Edén y al municipio de la Tebaida, con un costo superior a los 4.000 millones de pesos.

Su objeto social según lo estipulado en la Cámara de Comercio de Armenia, es el fomento, plantación, aprovechamiento, transformación y explotación industrial y comercial de los cultivos de cítricos en el país y otros productos agropecuarios y de todos sus derivados, tales como frutas para el mercado en fresco, jugos pasteurizados naturales concentrados y/o congelados, aceites esenciales, materias primas para la producción de alimentos concentrados y similares.

Inicialmente la mayoría de sus acciones eran de la Federación de Cafeteros y de la empresa Meals de Colombia; la cual fue creada en 1955 y se dedica a la producción de alimentos congelados de alta calidad, reconocida por ser el fabricante de una de las marcas de helado más conocida, como lo es Crem Helado. Meals de Colombia tenía el 22.5% de las acciones, también se hizo presente la empresa Alaska B.F. INC; esta es una sociedad dedicada a invertir en otras empresas, es decir, no produce nada y sus activos están compuestos por títulos o participaciones en otras empresas, se encuentra ubicada en Bogotá y al igual que Meals, Alaska B.F.INC también conto con una participación del 38.1%. Con una menor participación en las acciones se encontraban los comités de caficultores, cooperativas de caficultores y 400 caficultores privados.

El gerente de Cicolsa en ese entonces, Julio César Rodríguez, dijo: “la planta procesará 7.5 toneladas de fruta/hora, por lo cual se necesita una estrategia muy agresiva de desarrollo agrícola que garantice el abastecimiento de la materia prima y consolide el proyecto”.

Cicolsa, según Rodríguez, estaba concebida para enfrentar el mercado internacional dentro del proceso de apertura económica, a pesar de la experiencia y tradición de fuertes productores como Brasil y los Estados Unidos. Así mismo, manifestó que las ventas al exterior marcaban una tendencia positiva ante la gran acogida del producto colombiano en el mercado internacional, dada su excelente calidad.

La fábrica procesó durante los primeros nueve meses de su inauguración, más de 380 toneladas de concentrado de naranja con destino al mercado nacional y según los estimativos de Jaime Velásquez, gerente de planta, se aspiraba incrementar la producción en 1.200 toneladas para el último trimestre de 1992.

Estas fueron algunas de las opiniones que ofrecieron los altos ejecutivos de Cicolsa tras su inauguración. Como podemos ver se hablaba de un proyecto muy grande con un futuro muy prometedor.

La empresa de cítricos empleó directamente a ochenta personas y generó más de dos mil empleos indirectos en las labores de siembra de naranja y en la comercialización y distribución de sus productos.

El primer año de operación de la empresa fue exitoso, se obtuvieron resultados satisfactorios con el nuevo enfoque de producción y comercialización agrícola, con énfasis en la promoción agrícola.

Cicolsa, vendió en su primer semestre de funcionamiento (enero a junio de 1992) más de 250 toneladas de concentrado de maracuyá a Europa, con rentabilidad superior al millón de dólares.

Sin embargo, todas las expectativas que se tenían con Cicolsa S.A se vieron frustradas por grandes inconvenientes que tenían con los cultivadores de su

materia prima, es decir, con los cultivadores de naranja y maracuyá. Poco tiempo después de iniciar sus actividades, para el año 1996 la empresa empezó a tener inconvenientes con los citricultores.

Para ese entonces existían alrededor de tres mil hectáreas dedicadas a los cultivos de cítricos, los cuales se encontraban distribuidos entre el Norte del Valle, Quindío, Caldas y Risaralda, producción que Cicolsa pretendía comprar en su totalidad para atender la demanda nacional e internacional a la que pretendía enfrentarse.

Cicolsa no solo pretendía comprar la producción de los citricultores, también generó programas de apoyo para estos mismos, con el cual les prestaba asistencia técnica, insumos, viveros y la compra de la producción total a 800 citricultores.

Dentro de los programas de apoyo que ofrecía Cicolsa se desarrolló con éxito el proyecto CICALSA – SENA de la ley 344 que pretendía *“contribuir a la competitividad de los cítricos en la zona central cafetera a través del desarrollo de productos con alto valor agregado, que permiten atender a segmentos de mercados más exigentes y sofisticados”*, este proyecto presentó resultados de impacto especialmente en la transferencia de tecnología a 264 personas capacitadas en el manejo técnico de los cítricos, también trabajó en la investigación para el desarrollo de nuevas variedades de naranja.

Pero a pesar que la producción de naranja de la zona de influencia que generaba 150 mil toneladas, Cicolsa solo proceso 3.600 toneladas durante el año 1996.

Inicialmente la planta fue construida para producir 43 mil toneladas al año pero solo se produjeron 4 mil toneladas por año, desde su inauguración en

1992 hasta el 2004, las cuales no alcanzaban a satisfacer la demanda nacional e internacional.

Cicolsa comenzó a tener problemas con los citricultores, ya que estos empezaron a vender sus productos a comercializadores de naranja, maracuyá y entre otros cítricos, los cuales venían de diferentes partes del país y les ofrecían más dinero por cada kilo de estos productos. Estos comercializadores eran evasores de impuestos, lo que les permitía ofrecer más dinero a los citricultores.

Según el gerente de Cicolsa, Alberto Montoya Fayad, algunos citricultores de la zona de influencia, dejaron de vender el producto a la empresa porque prefirieron negociar los cítricos con intermediarios inescrupulosos que no pagan impuestos ni generan empleo.

Montoya Fayad aseveró: *“Es muy difícil competir con estos paracaidistas oportunistas, que llegan en épocas de buenas cosechas y ofrecen 5 o 10 pesos más por kilo de naranja, pero que se olvidan de los agricultores cuando el mercado entra en depresión económica. Los citricultores están cambiando seguridad, competitividad, asistencia tecnológica y conquista de los mercados internacionales, por efímeros precios de oportunistas que no les interesa el bienestar de la comunidad”*.

Como consecuencia directa de esta situación, la planta dejó de ocupar a 48 trabajadores, que no eran necesarios para atender sólo el 8 por ciento de la procesadora³.

³ Publicación eltiempo.com, Nullvalue, 2 de noviembre de 1996

Debido a la fuerte crisis, el 22 de octubre del año 2002, Cicolsa aún sin disolverse, transfiere parte de su patrimonio a la sociedad ya existente y accionista de esta misma, Meals de Colombia.

A continuación se presenta un análisis y un historial de ventas de Cicolsa, realizado por el grupo GIA, grupo consultor en finanzas corporativas. Años disponibles: 2000-2003

Cifras en millones de pesos:



Grupo Iguarán Asociados, Valoración, [En línea] (ver Bibliografía)

Como podemos ver, los resultados de la empresa para el año 2003 no eran muy satisfactorios, pues las ventas disminuyeron drásticamente. La fuerte crisis que atravesaba Cicolsa era inminente, a pesar de los grandes esfuerzos de los inversionistas por salvar la empresa, los resultados de la planta fueron negativos y no tuvieron otra opción que liquidarla. Las malas relaciones con los citricultores quienes eran sus principales proveedores, provocaron la quiebra de esta empresa, a pesar de los intentos de llegar a un acuerdo con los mismos.

Según el acta 036, el día 23 de julio del año 2004, siendo las 8:00 horas, se reunió la asamblea general extraordinaria de Accionistas de Cítricos de Colombia S.A, en la cual la señora Gloria Elena Franco, apoderada especial de las sociedades Malta S.A y Helados Modernos de Colombia S.A propone que se decrete la disolución anticipada de la sociedad, debido a que el objeto social principal de Cicolsa correspondiente al fomento de la citricultura, a través de la explotación industrial de la fruta ya no se realiza como operación primordial.

Dicha propuesta fue aceptada por el 100% de los asistentes a la asamblea.

El día 26 de noviembre del año 2004 en la notaria segunda de la ciudad de Armenia Quindío, se dio lugar a la liquidación de la sociedad anónima Cicolsa S.A, el señor Luis Fernando Enciso Prieto fue el gerente liquidador de la sociedad, el saldo a distribuir entre los accionistas fue de \$362.055.611 comprendido por \$281.155.645 en efectivo, \$72.249.767 cuentas por cobrar, \$8.324.645 equipo de computación y \$326.115 equivalente al derecho en la asociación Club Campestre de Armenia. La empresa Meals de Colombia S.A recibió el equivalente al equipo de computación, derecho en la Asociación Club Campestre y las cuentas por cobrar, el saldo por valor de \$448.199 le fue entregado en efectivo. A los demás accionistas le fue entregada su participación accionaria en efectivo.

Como podemos ver tener una buena relación con los proveedores es un aspecto fundamental que toda empresa debe tener en cuenta para tener éxito en el mercado. Esto le permitirá a la organización lograr futuros acuerdos beneficiosos para la empresa. Una correcta coordinación con los proveedores permite producir un mejor producto o servicio final, lo cual va a generar mayores ventas para el negocio.

Actualmente la planta creada en 1992 para la fabricación de los productos de Cicolsa, localizada en el kilómetro 13 de la vía que de Armenia conduce a la Tebaida, se encuentra bajo la operación de Meals de Colombia S.A, la cual fabrica y comercializa alimentos congelados y refrigerados de excelente calidad, a través de sus marcas CremHelado, Yoplait y Country Hill.

A partir del año 2006, Meals de Colombia S.A entra a ser parte del Grupo Nacional de Chocolates donde representa el negocio de helados. Con esta vinculación la compañía se proyecta con más fuerza haciendo parte de uno de los conglomerados de compañías alimenticias más poderosos de Latinoamérica.

CENEXPO S.A

El Centro Nacional de Exposiciones, (Cenexpo) surgió como iniciativa de la Cámara de Comercio de Armenia Quindío en 1994, al ver la necesidad de crear un espacio adecuado para las ferias que se realizaban en esta ciudad del eje cafetero. Por lo tanto, Cenexpo tenía como misión ser un centro de feria y exposiciones que sirviera para todo el occidente Colombiano, pues contaba con una ubicación estratégica, en el eje vial denominado el triángulo de oro, ubicado entre Cali, Medellín y Bogotá, además estaba cerca al aeropuerto de Armenia, el aeropuerto internacional el Edén, cerca de Comfenalco, el club Campestre y la zona franca. Allí empezó a funcionar a partir de 1996.

El capital autorizado de la sociedad fue de Doscientos Millones de Pesos (200.000.000) los accionistas fundadores de este proyecto, fueron la Cámara de Comercio de Armenia la cual tenía 3.960 acciones; PIMA Ltda. Con 864 acciones; CINCOINVERTIR Ltda. Con 1.008 acciones; Blanca Ruby Zuluaga con 360 acciones y URBANIZADORA LA ALDEA Ltda. Con 1.008 acciones. Para un total de 7.200 acciones.

Cenexpo contaba con una gran infraestructura física pues de acuerdo con un estudio realizado por parte de la Lonja de Propiedad Raíz del Quindío, las instalaciones de Cenexpo contaban con: aproximadamente 40.000 metros cuadrados de terreno, un mall de comidas de 900 m², pérgolas para expositores de 1.200 m², patios 2.700 m², salón de exposiciones 1.900 m², sótanos 1.800 m², pavimento en asfalto 3.000 m², establo o galpón de corrales 1.000 m², un coliseo 2.200 m², espacio para globo aerostático de 1.500 m² y para edificaciones de oficinas, porterías, acceso, taquillas, escenarios y baterías sanitarias 1.800 m². También contaba con dos

pabellones para exposiciones, con capacidad para 2.000 personas; un auditorio para 350 personas y un coliseo cubierto para 5.000 personas. Como podemos ver se trata de una gran inversión realizada por parte de estos inversionistas que le apostaron a este gran proyecto.

Sus inicios estuvieron marcados por un gran logro que obtuvo y una buena asistencia de público a las exposiciones y eventos que allí se realizaron como: Agroexpo, Artesanías, Expo hogar, exposiciones equinas, caninas, de flores, oferta de vivienda nueva, artistas, desfiles de modas, entre otros encuentros que atraían el interés de la ciudadanía local y de otros departamentos.

Con el paso del tiempo Cenexpo se convirtió en uno de los lugares más importantes del eje cafetero, reconocido por sus prestigiosos eventos que atraía la atención de importantes empresarios, quienes encontraban en Cenexpo el lugar perfecto para generar sus negocios, impactar, darse a conocer e interactuar con una gran cantidad de personas de una manera eficaz. Por otro lado también se convirtió en un espacio para disfrutar en familia. Dentro de sus proyecciones estaba convertirse en el centro de convenciones más importante del país, aprovechando su ubicación geográfica que sin duda jugaba un papel importante, pues como mencionamos anteriormente este se encontraba en el centro de las principales ciudades colombianas como los son Medellín, Bogotá y Cali, las cuales concentraban importantes empresarios que Cenexpo quería reunir en sus ferias y exposiciones, convirtiéndose un importante y prestigioso centro de negocios.

Sin embargo poco a poco se fue perdiendo el entusiasmo por mantener vivo este escenario que era de gran importancia para la ciudad de Armenia, pues al parecer la incapacidad administrativa provoco grandes pérdidas para el

negocio, por otro lado las pocas relaciones con las que contaba la administración dificultó el proceso para atraer importantes empresarios a las ferias que allí se realizaban. Por lo tanto con el paso del tiempo las ferias se volvieron monótonas y poco interesantes para el público que asistía.

Cinco años después de iniciar sus actividades, un 25 de enero de 1999 Armenia sufrió un fuerte terremoto que afectó enormemente a la ciudad, debido a esto el centro paró sus actividades para apoyar a más de 1.000 personas que quedaron damnificadas y su reubicación solo se hizo posible en el primer semestre del año 2002, por lo tanto esto dificultó aún más la realización de ferias y otros eventos.

Durante los dos años y medio en los que Cenexpo paró sus actividades, se produjo un incremento en los costos de mantenimiento, lo mismo que en el deterioro de sus instalaciones provocado por el mal uso que le dieron las personas que vivieron en este lugar después de quedar damnificadas.

Pese a las dificultades por las que atravesaba el centro de ferias y exposiciones, para el 2003 la cámara de comercio de Armenia intenta recuperar Cenexpo, “la entidad tenía una obligación financiera de 2.500 millones de pesos con Conavi, 100 millones de pesos con proveedores y 250 millones de pesos por renta presuntiva los cuales no había logrado cubrir”⁴. Para lograr cubrir las finanzas del centro, la cámara de comercio logró con el apoyo de la Fundación para el Desarrollo del Quindío, solicitar al grupo antioqueño en cabeza del señor Nicanor Restrepo, la condonación de la deuda con Conavi, pagando solamente la suma de 500 millones de pesos. Por otro lado la Cámara aportó 300 millones de pesos y consiguió otros 200 millones con el Forec (Fondo de Reconstrucción Económica del Eje Cafetero).

⁴el tiempo/archivo/documento/MAM-1028732

La Cámara de comercio logra sanear las finanzas de Cenexpo, sin embargo se requería de una gran inversión para mejorar la infraestructura del lugar y lograr que este abriera de nuevo sus puertas al público.

Durante el primer gobierno de Álvaro Uribe Vélez en el año 2005 se aprobaron los recursos para construir el centro de convenciones, para esto se plantearon dos opciones: la primera era completar el centro de ferias (Cenexpo) con un buen escenario para convenciones y concretar todos los conceptos allí. La otra era crear un sitio nuevo en la ciudad para crear allí el centro de convenciones. En un consejo comunal de gobierno el presidente Uribe al ver dividida la región sugirió que una comisión técnica evaluara las propuestas. Luego de varios días de análisis, se decidió que lo más viable era invertir los recursos en Cenexpo, pues no solo se superaba la crisis financiera, sino que se invertiría en la adecuación física para tener un centro de ferias, exposiciones y convenciones a la altura de los mejores del país.

Sin embargo la gobernadora del Quindío para ese entonces Amparo Arbeláez se obsesionó con la idea de crear un nuevo centro de convenciones y logró que el gobierno no avalara los recursos que se iban a invertir en Cenexpo y los dirigió al centro metropolitano de convenciones de Armenia construido en el 2009 en el norte de la ciudad sobre la avenida Bolívar, el cual ha sido blanco de varias críticas debido a que no es el escenario ideal para realizar ferias, se evidencia mucho desorden, las vías de acceso y movilización son pésimas, no tiene rutas de evacuación adecuadas en caso de emergencia y los expositores se ven mezclados y no se diferencia una marca de la otra, en conclusión el escenario perdió la vocación para lo cual fue construido.

Después de varias luchas por recuperar el centro de ferias y exposiciones la junta directiva de Cenexpo en cabeza de Rodrigo Estrada Reveiz se reunió y

tomaron la decisión de construir allí el Parque Temático Estación Orión, un parque completamente robotizado, un concepto similar a las atracciones mecánicas que encontramos en Orlando Estados Unidos. El 5 de Marzo del 2008 se presentó a la sociedad el ambicioso proyecto que se pensaba hacer en las antiguas instalaciones de Cenexpo. Se hicieron partícipes el gobernador del Quindío, en ese entonces el señor Julio César López Espinosa; la alcaldesa de Armenia, Ana María Arango Álvarez, miembros de la junta directiva de Cenexpo, empresarios Quindianos y el responsable de este macro proyecto, el padre, gestor y fundador del primer parque temático del Quindío, El Parque Nacional de la Cultura Cafetera, Diego Arango Mora, quien fungió durante varios años como presidente de este importante parque, que cada año atrae entre 650 mil y 700 mil turistas.

Este ambicioso proyecto contaba con las siguientes atracciones: Teatro en tercera y cuarta dimensión, simuladores con efectos especiales, plataformas hidráulicas sincronizadas, juegos interactivos para niños, jóvenes y adultos; montaña rusa (boomerang), diverlandia, recreación para niños y niñas, globo aerostático de helio, entre otras más atracciones.

Sin embargo este proyecto no prospero, pues era una inversión demasiado costosa que superaba los sesenta mil millones de pesos y no contaban con grandes inversionistas que quisieran apoyar este proyecto.

Fueron varios los intentos que se realizaron por lograr recuperar el centro de ferias y exposiciones Cenexpo, sin embargo su liquidación se veía venir, pues ya había perdido su interés y su infraestructura se encontraba abandonada. El presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Armenia, Rodrigo Estrada Reveiz, manifestó en un comunicado de prensa: “Como se puede apreciar en las fotografías, los daños son considerables y no se puede pretender hacer una inversión cuantiosa cuando Cenexpo como sociedad

está en proceso de liquidación. Es lamentable este hecho, pero lo mejor para todos es actuar con sinceridad y siendo consecuentes con la realidad”.



Antes

Después



Cenexpo se enfrentó a una gran cantidad de inconvenientes externos como el terremoto de Armenia, situación imprevisible que sin duda le provocó a este espacio un gran decaimiento en su infraestructura, imposibilitando su funcionamiento y generándole así grandes pérdidas; también existían graves problemas al interior de la organización, como fue la falta de apoyo y de interés por parte de la administración por recuperar el centro de convenciones. Cenexpo contaba con grandes recursos que si bien hubieran podido administrarse mejor, se hubiera podido superar la crisis y lograr así las proyecciones que tenía para el futuro, pero lamentablemente la falta de coordinación y de un plan estratégico por parte de la administración impidió el funcionamiento del lugar.

El 23 de Marzo del 2012 se declaró terminado el proceso liquidatorio de la sociedad, la cual fue declarada insolvente. En el balance general remitido

por el liquidador de la sociedad, con corte al 2 de noviembre del 2011, se observa que el total de activos de la sociedad se encontraban en ceros, agotando así las instalaciones con las que contaba la sociedad como mecanismo de pago a los accionistas, extinguiéndose las obligaciones de la sociedad deudora frente a cada uno de los acreedores.

Hoy en día el inmueble se encuentra en oferta de venta, esta misión no es fácil pues el posible comprador enfrenta dos situaciones: la una el alto valor que tiene en estos momentos y la otra el diseño arquitectónico dispuesto para un fin específico.

Conclusiones

- ✓ Por medio de la investigación que se realizó, se logró construir dos casos de empresas en crisis, los cuales contienen información precisa y clara que nos permiten identificar los factores más importantes que llevaron a la liquidación de estas dos empresas. A partir de lo anterior podemos plantear las siguientes conclusiones.

De la investigación que se realizó en el caso de Cicolsa, podemos concluir acerca de la importancia que juegan los proveedores en una organización que:

- ✓ Las responsabilidades que tiene un proveedor, son tan importantes, como las que tiene cualquier departamento dentro de la empresa, esto debido a que ellos tienen las distintas herramientas que son un factor clave para que la actividad económica a la que se dedica la organización se pueda realizar. Así que hay que tenerlos como unos aliados y hacer que se sientan parte del equipo de trabajo.
- ✓ “En la negociación con proveedores, ambos conocen el terreno, lo pertinente es saberlo preparar”.
- ✓ Es importante que tanto la empresa como los proveedores entiendan que aunque son interdependientes, se pueden beneficiar mutuamente aumentando la capacidad de riqueza para ambas partes.
- ✓ La empresa define sus objetivos y se encamina a lograrlos pero, no pueden alcanzarlos si no es en alianza con sus fuentes estratégicas: “el desarrollo gerencial de las relaciones con proveedores de bienes y servicios de tal manera que ayude a alcanzar las necesidades inmediatas de una empresa”.

Por otro parte, acerca de la investigación realizada en el caso de Cenexpo S.A, podemos concluir que:

- ✓ El principal factor que provocó la liquidación de la empresa fue que la organización no tenía bien definida una planeación estratégica, que le permitiera fijarse una meta clara y establecer objetivos estratégicos que le permitiera cumplir con esa meta.
- ✓ Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Para que una Empresa obtenga una diferenciación, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil y dinámica para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad.
- ✓ Como aprendizaje este caso nos deja ver lo importante que es para una empresa tener una buena planeación estratégica, que le permita planificar con claridad lo que desea lograr y utilizar estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor.

Bibliografía

- ✓ Periódico El Tiempo, Cicolsa no tuvo jugo suficiente, [En línea] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-577275>
- ✓ Colombiaparatodos.net, El Quindío tiene mucho que aprender de sus vecinos,[En línea] Disponible en: [http://www.colombiaparatodos.net/noticias-colombia_para_todos-articulo-el quindo tiene mucho que aprender de sus vecinos-seccion-politica.htm](http://www.colombiaparatodos.net/noticias-colombia_para_todos-articulo-el_quindo_tiene_mucho_que_aprender_de_sus_vecinos-seccion-politica.htm)
- ✓ Periódico El Tiempo, Agroindustria alternativa ante la crisis cafetera, [En línea] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-235188>
- ✓ Periódico El Tiempo, Desempleo ronda al Quindío, [En línea] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-167977>
- ✓ Grupo Iguarán Asociados, Valoración, [En línea] Disponible en: <http://dev.grupogia.com/valoracion/890003139/valoracion>
- ✓ Crónica del Quindío, Por el rescate de Cenexpo, [En línea] Disponible en: [http://www.cronicadelquindio.com/noticia-noticia_opinion-seccion-opinion-titulo-por el rescate de cenexpo -op-5003.htm](http://www.cronicadelquindio.com/noticia-noticia_opinion-seccion-opinion-titulo-por_el_rescate_de_cenexpo_op-5003.htm)
- ✓ Periódico el Tiempo, Cenexpo en camino de sanear sus finanzas, [En línea] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1028732>
- ✓ Crónica del Quindío, Extrañando a Cenexpo, por supuesto, [En línea] Disponible en: [http://www.cronicadelquindio.com/noticia-noticia_opinion-seccion-opinion-titulo-extranando a cenexpo por supuesto-op-5858-pagina-2.htm](http://www.cronicadelquindio.com/noticia-noticia_opinion-seccion-opinion-titulo-extranando_a_cenexpo_por_supuesto-op-5858-pagina-2.htm)

Cámara de comercio de Armenia Quindío

