



La incidencia de la miopía gerencial en los planes estratégicos de la empresa Coltejer en el periodo de la pandemia (2019-2022)

Andrés Felipe Uribe ID 71799699

Valentina Castañeda Delgado 680079

Yonatan Henao Vásquez ID 548738

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Antioquia y Chocó
Sede Bello (Antioquia)
Programa Administración de Empresas
mayo de 2023

La incidencia de la miopía gerencial en los planes estratégicos de la empresa Coltejer en
el periodo de la pandemia (2019-2022)

Andrés Felipe Uribe ID 71799699

Valentina Castañeda Delgado 680079

Yonatan Henao Vásquez ID 548738

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)
Isabel Cristina Mejía Durango
Docente Administración de empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Antioquia y Chocó
Sede Bello (Antioquia)
Programa Administración de Empresas
mayo de 2023

Dedicatoria

A mis padres y a toda mi familia por brindarme todo su apoyo, amor y enseñanzas que han construido la base del ser humano que soy hoy en día. A ellos, por acompañarme en cada momento del camino universitario, motivándome y ayudándome a superar cada obstáculo. A la Universidad UNIMINUTO y sus docentes por el empeño y acompañamiento en construir no solo un profesional sino una persona ética que tiene el objetivo de aportar a la creación y desarrollo de un mejor país día a día.

Agradecimientos

En primer lugar, lleno de agradecimiento a Dios por brindarme la sabiduría y perseverancia para buscar siempre mi crecimiento personal y profesional a lo largo de mi carrera, por ser esa guía espiritual en los momentos de duda y en los retos, permitiéndome avanzar y conseguir los mejores resultados y las mejores enseñanzas que aplicaré a lo largo de mi vida.

Agradezco a toda mi familia por darme las enseñanzas y el mejor ejemplo que me convierten en el ser humano que soy ahora. Por su apoyo incondicional en cada paso del camino, levantándose en mis derrotas y celebrando a mi lado mis triunfos.

Tabla de Contenido

Resumen	6
Abstract	6
Palabras claves	7
Introducción	7
Planteamiento del problema	9
Pregunta Problematizadora	13
Justificación.....	13
Objetivo general	14
Objetivos específicos.....	14
Marco referencial	15
Marco conceptual	15
Marco contextual.....	18
Marco legal.....	25
Marco teórico	27
Diseño Metodológico	30
Resultados y Discusión	34
Objetivo 1	34
Objetivo 2.....	43

Objetivo 3	45
Conclusiones	47
Referencias bibliográficas	49

Índice de Tablas

Tabla 1 Indicadores Operativos 2014-2015	35
Tabla 2 Indicadores Operativos 2015-2016	36
Tabla 3 Indicadores Operativos 2017-2018	40
Tabla 4 Indicadores Operativos 2019-2020	42

Resumen

En el siguiente trabajo se identificará y analizará los elementos que, a nivel interno y externo de la Compañía Colombiana de Tejidos, Coltejer. sus planes estratégicos antes, durante y después de la pandemia del COVID-19. Las prácticas organizacionales, las particularidades de la empresa del funcionamiento de la empresa a nivel administrativo, el relacionamiento con la mano de obra y su relación con el contexto a través de la normatividad laboral evidenciando la influencia en la miopía gerencial de los planes estratégicos en la empresa Coltejer. Esto con el fin de traer a colación los sucesos que tuvieron que pasar para llevar a un declive financiero a Coltejer.

Abstract

The following work will identify and analyze the internal and external elements of the Colombian Textile Company, Coltejer, its strategic plans before, during and after the COVID-19 pandemic. The organizational practices, the particularities of the company's operation at the administrative level, the relationship with the labor force and its relationship with the context through the labor regulations, evidencing the influence in the managerial myopia of the strategic plans in the company Coltejer. This in order to bring to light the events that had to happen to lead Coltejer to a financial decline.

Palabras claves

La COVID-19; Sector de manufactura; miopía empresarial; crisis financiera; reactivación económica, plan estratégico

key words

COVID-19; Manufacturing sector; Business myopia; Financial crisis; Economic recovery; Strategic plan

Introducción

A lo largo de la historia de la economía colombiana se han evidenciado diversos factores en la industrialización nacional tales como: el sector textil, la industria manufacturera, la minería, la industria del café, entre otros. La industria textil es uno de los sectores industriales con mayor tradición y dinamismo en la historia económica colombiana. El sector textil colombiano es reconocido por su importante rol en el desarrollo de la economía del país, y a su vez, es una industria con gran impacto en el desarrollo regional que ayuda a impulsar la ciencia, la innovación y la tecnología (Campos, 2014, p. 3).

De igual forma, “el sector de la manufactura es una actividad fundamental en la economía colombiana, se ha caracterizado por ser promotor de crecimiento y generación de empleo para muchos colombianos en los últimos años” (Romero, 2020, p. 1). Esta industria que ha superado grandes adversidades y duros desafíos con el paso de los años, hoy por hoy presenta oportunidades favorables y brindan un soporte a la economía nacional. Así mismo, se le ha presentado un reto inesperado a la industria textil, el cual es restablecer las pérdidas económicas

que ha sufrido entre los años 2019-2022, periodo donde se vieron altamente afectados por la crisis económica a nivel mundial a causa del COVID-19.

También, se abordará el concepto tal como planes estratégicos los cuales nos permitirán evidenciar la planeación y prevención a futuro de Coltejer y sus acciones antes, durante y después del evento de COVID-19. “la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará” (Steiner, 1998, p. 20). Por tal motivo el presente trabajo pretende identificar y dar a conocer la miopía gerencial, es decir, la falta de visión e imprevisión que sufrieron algunas empresas de este sector, ante una situación extrema e inesperada como lo es la COVID-19, enfermedad que fue catalogada como pandemia, causando crisis económica en diversos sectores de la economía.

Es necesario mencionar que al inicio de la pandemia Coltejer venía dando a conocer problemas económicos; sin embargo, venían posicionándose nuevamente, pero desafortunadamente esta crisis no permitió que surgieran como empresa, sino que empeoró la situación e hizo que cayera en un declive inminente. Por ende, el objetivo principal del presente trabajo es describir la miopía gerencial en los planes estratégicos de la empresa Coltejer en el periodo del COVID-19.

De igual manera, este trabajo identificará y hará mención de la influencia en la miopía gerencial de los planes estratégicos en la empresa Coltejer durante la pandemia del COVID-19, partiendo de realizar una investigación basada en el análisis de datos y revisión bibliográfica. En este caso, el sector de manufactura, específicamente, en Coltejer, empresa símbolo de la industrialización no sólo de la capital antioqueña, sino a nivel nacional, que se caracterizó por ser

pionera en la importación de telares. Además, cuando se establezca cuál fue la magnitud del impacto que tuvo esta contingencia, el cómo se manifestó el gobierno nacional ante lo ocurrido con este sector económico y las medidas que se tomó, y aún más importante el analizar el comportamiento por parte de la gerencia para afrontar y tratar de mantener en pie la organización.

Planteamiento del problema

La actividad manufacturera, también conocida como el sector secundario de la economía, es responsable de la transformación de materias primas en productos. El sector manufacturero incluye la producción de alimentos, maquinaria, industria automotriz, papel, productos químicos, calzado y textiles, entre otros. Colombia tiene grandes ventajas por su ubicación geográfica, porque cuenta con una variedad de climas y ecosistemas aptos para diferentes producciones, y dos costas que permiten tanto la comunicación con otros países como la facilidad de transporte para la exportación. Esto permite una alta demanda de los productos anteriormente mencionados (Financieros, 2014, como se citó en Espinel et al., 2018, p.2).

El sector textil ha jugado un papel importante en la historia de la economía colombiana. Sus orígenes se remontan a finales del siglo XVIII, allí predominó la producción manual en talleres artesanales, siendo los materiales más comunes el algodón, la lana, el fique, la ortiga y el cuero, se utilizaban herramientas básicas como martillos, mazos, cuchillos, tijeras o telares de madera, máquinas de hilar y ruecas, dando origen a la producción textil en la época.

La revolución industrial a finales del siglo XIX y la implementación del acero en la industria colombiana favoreció el primer intento de construir empresas textiles en el país y la labor artesanal permitió la exportación a Inglaterra, Cuba y Estados Unidos. A principios del siglo XX empezó la creación de las primeras empresas de tejidos en el país, algunas son Fábrica

de Hilados y Tejidos El Hato, Compañía de Tejidos de Bello, Fábrica de Tejidos Hernández y Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer). En los años 50 's se empezaron a crear empresas para productos específicos como fue el caso de Leonisa (Cuartas, 2019.p.3).

Con la gran acogida que se les dio a las empresas textiles, Colombia se abrió a la internacionalización de este sector pues se creó en 1980 la institución Inexmoda, la cual está enfocada en que el mercado textil se conozca mundialmente; consigo aparece en 1989 Colombiamoda y Colombiatex de las Américas que permitirían abrir las negociaciones y los intercambios comerciales (Sectorial, 2022).

La tercera y cuarta década del siglo XX, estuvieron marcadas por una entrada de capitales al país, lo que convirtió a la industria textil en uno de los sectores pioneros de la transformación productiva y generó altos niveles de políticas proteccionistas y de comercio internacional. Empresas como Coltejer, Tejicondor y Fabricato importaron tecnología y maquinaria para aumentar la productividad, abaratando costos en el mercado y permitiéndoles convertirse en líderes en hilados y tejidos. Después de la Segunda Guerra Mundial y el cierre de los suministros externos, la demanda de producción textil nacional aumentó y las principales empresas tenían una participación del 50%, adicional estas empresas realizaron producción para el ejército de EEUU, en especial Coltejer, a quien, en retribución, recibió maquinaria y tecnología moderna, lo que permitió que la industria nacional incursionar en el sector de la confección (Vega,1990, p.47).

En la década de 1970, la automatización era una característica clave de los líderes de la industria. Coltejer y Fabricato modernizaron sus fábricas implementando automatización e informática que les permitieron seguir exportando a un ritmo cada vez mayor y mantenerse competitivos en los mercados internacionales. A fines de la década de 1980, la economía mundial

estaba en recesión y la industria textil sufría de falta de inversión y modernización. Esto requería reducir costos y mejorar los procesos, tanto en términos de producción como de gestión (Gómez, 2005, como se citó en Cuartas,2019, p.4).

Durante la década de 1990, las políticas económicas de Colombia cambiaron drásticamente de una orientación predominantemente proteccionista a un mercado de competencia internacional. Esta apertura colocó en riesgo el crecimiento económico y el sector que participaba en años anteriores con el 14.9% del promedio del valor agregado nacional para mediados de los noventa, pasó a tener tan solo un 7,2%. Esta desaceleración estuvo marcada por la competencia internacional y las nuevas opciones en el mercado, a esto se suma el contrabando y la devaluación del peso. En contraste, la última década inició con la consolidación del sector textil y el posicionamiento de Colombia en los mercados internacionales, pero con insumos mayormente importados. A principios del nuevo milenio, la industria creció entre el 2002 y el 2007 un 47%; sumando básicamente por el subsector de confecciones.

En 2008 concluyó la crisis financiera mundial, el cierre en los mercados aliados más significativos para Colombia como lo eran Ecuador y Venezuela. La apertura de los mercados chinos realizada por Estados Unidos y la Unión Europea, agravó la crisis y como consecuencia las empresas solo cumplieron con 70% de sus objetivos de ventas, resultado del aumento del contrabando, la obsolescencia de maquinaria, las líneas de producción y el exceso de personal. Del 2012 al 2018 el sector afrontó altibajos marcados principalmente por la sobreoferta de productos textiles en el país su mayoría de origen chino, baja acceso de materias primas y la insuficiente producción nacional de insumos y la falta de automatización (Cuartas, 2019, p.5).

Según el Informe Anual de Coltejer S.A (2020), a finales del 2019, se observó cómo el país mostraba una recuperación económica, siendo el único de la región que crecía por encima del 3%, a pesar de la desaceleración global generada principalmente por la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

En concordancia con esto, el 2020 comenzó con perspectivas bastante positivas que sostenían la proyección de crecimiento en un 3.3%. No obstante, los medios difundieron noticias desalentadoras que llegaban de Asia y Europa por la aparición del COVID-19, se pensó inicialmente que no tendría mayor repercusión en la economía colombiana.

Durante el primer trimestre del año, el virus había logrado llegar a la gran mayoría de países del mundo y rápidamente llegó al país y se inició en el confinamiento, lo que generó el mayor impacto global en materia social y económica de los últimos tiempos, con un decrecimiento que estuvo alrededor del 4.4%.

Colombia se enfrentó a impactos sin precedentes como la reducción de la operación economía, el incremento del desempleo, debilidad en la demanda de bienes y servicios y fuerte caída del precio del petróleo, todo enmarcado en la recesión global que afectó a sus principales socios comerciales. Esto ubicó al país en una contracción cercana al 7.8%, con una inflación afectada por el deterioro del ingreso y el consumo generado por el desempleo, se ubicó en un 1.6%, el nivel más bajo registrado en la historia del país según el DANE.

Esta pandemia fue un suceso de decadencia e incertidumbre para la mayoría de sectores, en el caso particular del sector textil antioqueño, debido a que los líderes y gerentes estaban enfocados en objetivos a corto plazo más que en los objetivos a largo plazo, esto se tradujo en

decisiones y acciones que no consideraron el impacto a largo plazo, hasta llegar al punto de afectar sostenimiento de empresas como Coltejer. En consecuencia, surge la interrogante:

Pregunta Problematizadora

¿Qué afectación tuvo la miopía gerencial en los planes estratégicos de la empresa Coltejer en el periodo de la pandemia COVID-19 (2019-2022)?

Justificación

Uno de los sectores de la economía más afectados por la pandemia del COVID-19 fue el sector textil, debido a el periodo de confinamiento a nivel nacional, restricciones de movilidad y un cierre total de locales físicos. De acuerdo con el Informe Anual de Coltejer S.A. (2020) “El impacto inicial del aislamiento obligatorio se prolongó más allá de la entrada en vigor del decreto 593 del 2020 que permitió la reactivación de la manufactura debido a la demora en la reactivación del comercio y al cambio en las propiedades de los consumidores según el DANE, a septiembre de 2020 el sector textil presentó un decrecimiento del 22.7% en producción, una caída en ventas del 20.1% y una disminución del personal en un 9.1%.”

Durante el 2020 la Empresa Coltejer tuvo el siguiente comportamiento: en los primeros meses del año presentó un crecimiento en las ventas, respecto al año 2019. Sin embargo, desde el mes de marzo cuando se presentó la pandemia COVID 19 en Colombia con sus primeros brotes y el cierre total del comercio (marzo-mayo), se produjo una ostensible caída en las ventas de la línea de plano que continuó durante el resto del año. En estos meses no hubo producción, mientras tanto, durante los meses de abril y mayo, la división de No Tejidos presentó un incremento en las ventas, en especial en los productos relacionados con la salud, en los que se

duplicó el metraje de producción y ventas. En los meses posteriores, tuvo un comportamiento similar al de años anteriores y fue la única unidad de negocio que tuvo operación durante todo el año (Coltejer S.A, 2020, p.8).

Por ende, se considera importante identificar los planes estratégicos que tenía la organización antes de la pandemia COVID-19, para así tener un punto de partida para realizar un análisis del panorama actual por el cual atraviesa la empresa Coltejer ante la falta de capacidad de reconocer las amenazas en el entorno, y la toma de decisiones en la planeación estratégica a futuro.

Objetivo general

Describir la influencia de la miopía gerencial en los planes estratégicos durante el periodo del COVID-19 en la empresa Coltejer.

Objetivos específicos

Identificar los planes estratégicos definidos por la empresa Coltejer antes de la pandemia del Covid-19 en el período 2015-2019.

Analizar el efecto de la miopía gerencial en los planes estratégicos durante la pandemia del Covid-19 en el periodo 2020.

Exponer las repercusiones del COVID-19 en los planes estratégicos del Coltejer post pandemia.

Marco referencial

Marco conceptual

Este marco comprende los conceptos claves para la investigación tales como: COVID-19, manufactura, miopía empresarial, crisis financiera, reactivación económica y plan estratégico.

Con estos términos claros permitirá entender con mayor claridad las principales nociones de este trabajo, que, a su vez, facilitará la comprensión textual de lo trabajado en el diseño metodológico.

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. La enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-COV-2, es decir, los coronavirus (CoV) son una gran familia de virus que suelen causar enfermedades respiratorias, desde el resfriado común hasta el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS) (Pérez, 2020, p. 3).

El siguiente concepto que es necesario para entender de esto es la manufactura. lo cual se entiende, como una “obra hecha a mano o con el auxilio de la máquina” (Etecé, 2020, p. 5). La manufactura también se puede definir como un mecanismo para la transformación de materiales en artículos útiles para la sociedad. Por ende, se evidencia diariamente los beneficios de la manufacturación en la sociedad, desde los elementos más básicos hasta los artefactos más importante que nos rodea, permitiendo ver las grandes habilidades que el hombre tiene para subsistir en una sociedad en conjunto.

Así mismo, la manufactura es la herramienta que nos permite avanzar y desarrollar nuevos materiales que expresan una solución a un problema determinado, que, a su vez, facilita el uso y evolución social en todas las áreas de una comunidad. También es considerada como la estructuración y organización de acciones que permiten a un sistema lograr una tarea determinada. Conjugando, definimos como: Conjunto de actividades organizadas y programadas para la transformación de materiales, objetos o servicios en artículos o servicios útiles para la sociedad (Eraso, 2008).

Un concepto fundamental es la miopía empresarial, se entiende por miopía como visión borrosa o poco clara de las cosas. Según Perozo (2013) “las empresas también pueden padecer miopía desde un punto de vista organizacional como la falta de capacidad para reconocer los cambios en el entorno con la anticipación suficiente”. Lo dicho anteriormente, se puede manifestar en una empresa cuando: se tiende a perder clientes frecuentemente, retroceso en los diferentes objetivos, fuga constante de empleados a otras empresas, y especialmente, productos y servicios de mala calidad.

De igual forma, el término crisis financiera es necesario abordarlo con la finalidad de entender más adelante las consecuencias de una miopía gerencial en una empresa. Se entiende por crisis financiera como los “episodios de alta volatilidad marcados por un alto grado de problemas de liquidez e insolvencia entre los participantes, esta se puede clasificar, como una crisis bancaria, una crisis de deuda interna o externa y crisis cambiarias” (Bordo,2001, p. 64). Por ende, se debe tener claro que todo aquello que empiece a interferir en las funciones normales de

una empresa, puede comenzar a formarse a futuro como una crisis financiera siempre y cuando no se tome acciones a tiempo.

La reactivación económica “se describe como un proceso en el que la economía comienza a recuperar los niveles perdidos como consecuencia de una crisis económica, o un suceso que ha afectado a la economía” (Sevilla & Vásquez, 2019). Además, es un proceso mediante el cual se busca lograr que la economía de un país o de un lugar determinado tome buenos rumbos después de haberse sumergido en una crisis que afecta a la mayoría de la población.

Un plan estratégico es uno de los conceptos pilares de este presente trabajo, se debe profundizar de manera amplia, ya que esto permite una mejor comprensión textual. Se entiende que esto es una herramienta básica de mejora para cualquier negocio. A través de este documento se expresan los objetivos empresariales que se desea alcanzar, a medio o largo plazo, y se detalla el modo en el que se va a conseguir. El objetivo del plan estratégico es diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones.

En otras palabras, la planificación estratégica es el proceso por el cual el gerente de una organización ordena sus objetivos y acciones en el tiempo. Los conceptos de estrategia y planificación están ligados invariablemente, ya que tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, en forma tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos (Guerra & Aguilar, 2002).

Drucker (1994) señala que es un proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemáticamente organizada.

Los principios de la planificación estratégica se explican en: Racionalidad; es la capacidad intelectual para seleccionar alternativas de acción que permitan aprovechar al máximo los recursos. Previsión: Predecir el futuro, prever, anticiparse a lo que pueda ocurrir. Esto implica fijar plazos para la ejecución de los planes. Esto debe hacerse teniendo en cuenta la índole de las actividades, el riesgo y los posibles mecanismos de control. Universalidad: En la toma de decisiones se deben considerar los aspectos tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y culturales en los que se desenvuelve. Continuidad: La no continuidad de las acciones productivas promueve retraso en la empresa, con sus consecuentes implicaciones (Ramírez, 2018, p. 11).

Marco contextual

Una crisis financiera se define como una perturbación gradual que produce una pérdida considerable de valor en instituciones o activos financieros que tienen influencia decisiva en la marcha de los negocios, provocando un desequilibrio fundamental entre la demanda de medios de financiación que realizan los sujetos económicos y la oferta que hacen las entidades o intermediarios financieros. Por su parte, *Jonoug y Hagberg (2005)*, definen una crisis financiera como una fuerte caída de la actividad económica, donde cuanto más decrece el ingreso (PIB), más profunda será la crisis.

Esta crisis puede estar asociada a problemas provocados en el sistema bancario, en los mercados de divisas, en la bolsa, la cotización de las acciones, en la deuda pública y en la capacidad de pago de uno o varios países, o incluso en algunos mercados específicos que provoquen subsiguientes problemas en los mecanismos de financiación de la economía, o por otros fenómenos externos, por ejemplo, la pandemia del Covid-19 (Torres, 2012).

Por otro lado, la miopía en la medicina se define como un error refractivo que impide ver con claridad los objetos que se encuentran a distancia, es decir, la dificultad que tiene una persona para enfocar de manera idónea aquellos objetos que se encuentran lejos, por lo cual, todo aquello que se encuentre en un rango de visión cercano se ve con claridad mientras lo distante tiende a ser borroso, considerando este concepto, existe la miopía empresarial, que permite distinguir fenómenos actuales, pero impide ver aquellos que se perciben en el futuro (Moreira, 2014).

Teniendo en cuenta la definición anterior, la pandemia del COVID-19 fue un fenómeno que las empresas no lograron prever y que afectó a la economía mundial, en especial el sector textil, debido a la suspensión de pedidos, paralización parcial o definitiva de la producción, decremento de ventas, falta de rotación de inventarios, escasez de materia prima, aumento de gastos, despidos de empleados, riesgo de contagio y renuncias del personal operativo, lo que ocasionó una disminución notable de ingresos y ganancias (Sevilla & Vásquez, 2019). En este caso, se realizará un análisis del impacto que tuvo la empresa Coltejer durante el periodo de la pandemia del COVID-19 y la incidencia de la miopía gerencial en los planes estratégicos y la toma de decisiones en la organización.

“Coltejer es una de las empresas más representativas de la industrialización regional, se fundó a comienzos del siglo XX, específicamente el 22 de octubre en 1907, bajo la dirección de la firma de Alejandro Echavarría e hijos, inició con un capital inicial de mil pesos de oro y 4 telares” (Castrillón, 2021, p.9).

Más adelante, en 1990 ya la empresa contaba con veinte telares y en 1910 había cien telares y 150 obreros, en 1914 adquirió maquinaria para hilar y empezó a producir el drilón el primero de los tejidos nacionales, después, en 1938 tenía la maquinaria suficiente para dar un acabado a las telas y competía así con las mercancías extranjeras. El periodo de mayor crecimiento y desarrollo se dio a partir de los años cuarenta, con la fusión de Tejidos Rosellón en 1942 y un año más tarde, siguiendo la idea de descentralización industrial, adquirieron el lote de Itagüí que sumaba unas 96 cuadras (Coltejer S.A., 2012, p.45).

En 1957 se inauguran las filiales de Planta de Acabados y Coltehilos que dieron paso a las primeras exportaciones de la Compañía en esta década. En la década de 1960 construyeron Coltepunto, al oriente del departamento en el municipio de Rionegro. Para los años sesenta contaba con aproximadamente 8.000 trabajadores, 3.750 telares, 206.000 usos y un patrimonio de \$301.107.000, lo que la posicionó como la textil era más importante no solo de Colombia, sino también de América Latina (Montenegro, 2002, como se citó en Castrillón, 2021, p.9).

En esta década también se construyó el edificio “Coltejer”, y se construyeron nuevas sociedades como Agrubá y Coltefinanciera. Hacia finales de esta década ingresa a la dirección de la sociedad industrial Carlos Ardila Lulle. A raíz de la crisis en que se vio sometida la industria textil nacional durante esta década, como consecuencia de la liberación de las importaciones, la revaluación del peso y el contrabando en los ochenta se pone en marcha la política de austeridad

en la que se recapitaliza la empresa comenzando así un gran proceso de modernización de cara los 90, cuando se inicia en definitiva la política de apertura comercial (Coltejer S.A., 2012, p.45).

Con la apertura económica de los años noventa y la falta de reconversión tecnológica, Coltejer comenzó a ceder terreno y dejó de ser competitiva con las importaciones que estaban llegando al país. En el año 2000 por la situación de la compañía, como consecuencia de la liberación de las importaciones, la reevaluación de la moneda colombiana y el contrabando textil, se ponen en marcha políticas de austeridad en la que se recapitaliza la empresa. Es así como para el año 2001, se suscribe el acuerdo de la reestructuración empresarial de la compañía por parte de sus acreedores, acogiendo a la ley 550 de 1990 con el fin de negociar las acreencias y poder seguir siendo viable (Coltejer S.A., 2012, p.46).

Para el año 2008, Coltejer suscribió un acuerdo de salvamento de la compañía, por medio del cual el grupo Kaltex de México adquirió la mayoría de la participación accionaria. Actualmente, Coltejer está controlada por el Grupo Kaltex S.A, a través de varias de sus subsidiarias, que agregadas poseen el 60.26% de las acciones de la Sociedad. El 39.74% restante corresponde a otros accionistas (Coltejer S.A, 2020, p.212).

Es importante resaltar los elementos claves de la planeación estratégica de Coltejer así:

Razón Social

Coltejer S.A, es una sociedad anónima, domiciliada en el municipio de Itagüí (Antioquia), constituida por escritura pública No. 1,518 de octubre 22 de 1907, otorgada en la Notaría Tercera de Medellín. La Escritura de Constitución ha sido reformada en varias ocasiones,

siendo la última de ellas consignada en la que consta en 545 del 10 de abril de 2012 de la notaría única de Sabaneta se efectuó la modificación del valor nominal de la acción de \$1,00 a \$10.000, la cual se registró en la Cámara Comercio del Aburrá Sur el 13 de abril de 2012 (Coltejer S.A., 2012, p.42).

Misión

Fabricar y comercializar productos textiles y de confección de calidad para los mercados que atendemos; utilizando personal calificado y comprometido con valores éticos, tecnologías y prácticas que generen: Confianza de nuestros clientes, rentabilidad y desarrollo sostenible de la empresa, la motivación del recurso humano, el compromiso con el medio ambiente, credibilidad y bienestar a la sociedad (Coltejer S.A., 2012, p.42).

Visión

Ser una empresa que enmarque la tendencia de la moda en los mercados textiles que atiende. Alcanzar los niveles de productividad, eficiencia y calidad que permitan la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo y que generen la adecuada rentabilidad para sus accionistas (Coltejer S.A., 2012, p.42).

Política Integrada de Gestión

Nuestro compromiso es con el control y el mejoramiento continuo de los procesos para obtener productos de calidad. Actuamos regidos por nuestra Misión, Visión y Valores Éticos Corporativos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Lo logramos:

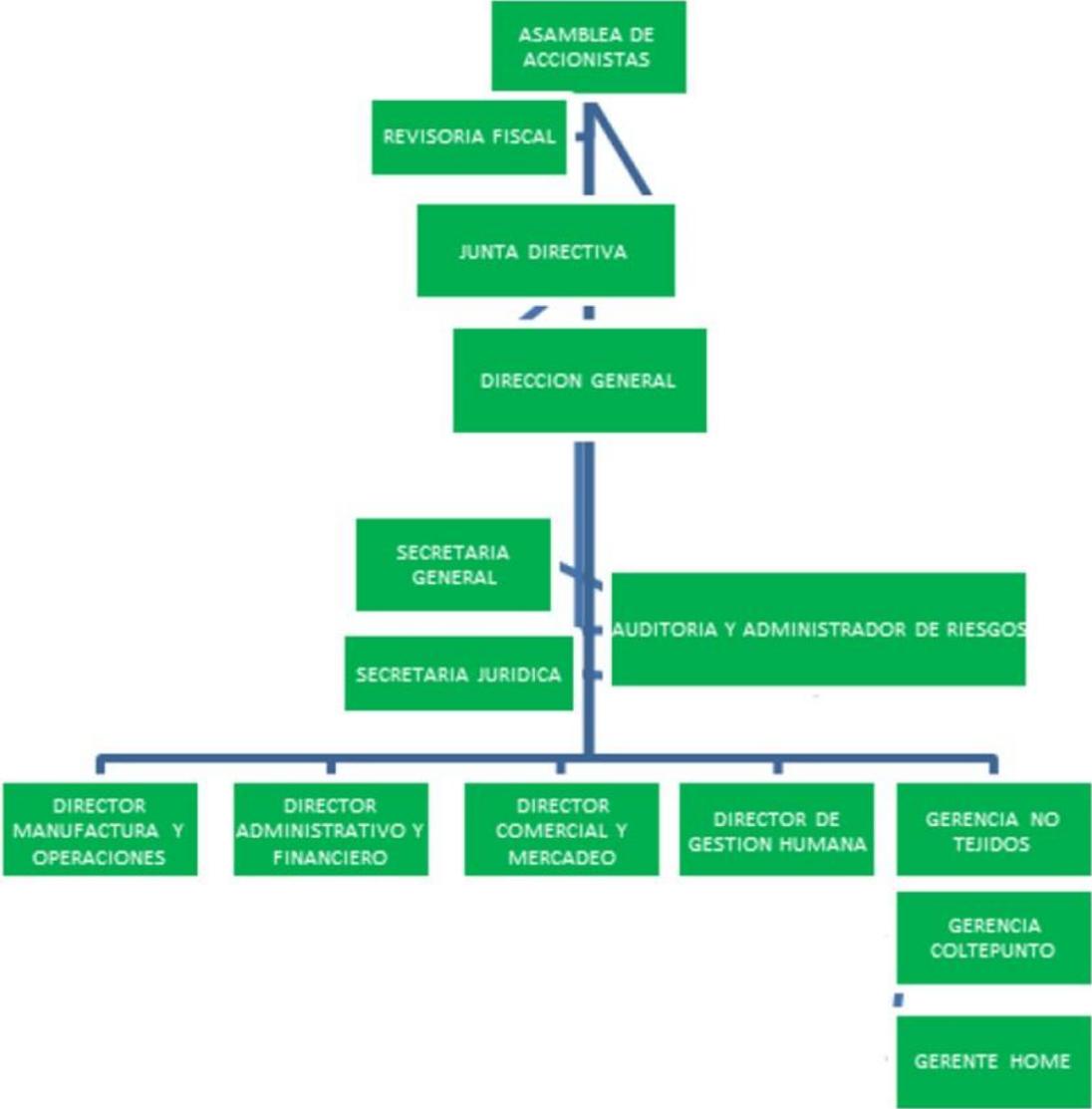
- Mediante el cumplimiento de los Sistemas de gestión de Calidad, ambiental seguridad y salud ocupacional y de riesgo.
- El apego a los procedimientos y especificaciones durante la realización del producto.
- Con el compromiso de toda la empresa de orientar los esfuerzos a cumplir la Visión, la Misión y los Valores Éticos corporativos.
- Con la convicción de la dirección de proveer recursos para realizar las funciones diarias con eficacia.
- Aplicando un enfoque consistente de mejora continua en toda la empresa (Coltejer S.A., 2012, p.43).

Organización y organigrama

- La Compañía, en su nivel máximo de dirección, está regida por la Asamblea General de Accionistas que se reúne ordinariamente cada año dentro de los tres meses siguientes al vencimiento del ejercicio. Elige para períodos de dos años, al Revisor Fiscal y a su suplente y sus cinco consejeros principales, dos de los cuales son miembros independientes, que integran la Junta Directiva de la Compañía, la cual sesiona por lo general una vez cada dos meses (Coltejer S.A., 2012, p.43).

A continuación, se presenta en la Figura 1 la estructura organizacional de la empresa:

Organigrama Coltejer



(Tomado de Coltejer S.A., 2012, p.50)

Marco legal

TIPO DE NORMA	NÚMERO	FECHA DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN
Ley	1943	2018	Se emiten normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones, esta es positiva para los empresarios porque les permite ser más competitivos, reducir su carga tributaria y cumplir con sus obligaciones de manera más sencilla.
Ley	2060	2020	El PAEF, diseñado por el Gobierno Nacional como un instrumento de subsidio a la nómina, ha beneficiado a más de 130 mil empresarios, entre personas naturales y jurídicas, entregando cerca de \$2,5 billones y garantizando ingresos para más de 3,2 millones de trabajadores y sus familias. A la fecha, el programa ha realizado 3 convocatorias a nivel nacional, y se encuentra abierto el cuarto ciclo del programa. A hoy se ha logrado beneficiar a empleadores y empleados en todos los departamentos del país
Decreto	417	2020	Decreto dirigido a la adopción de medidas en diferentes áreas específicas, como el alivio de obligaciones financieras, tributarias, la protección del empleo; y el acceso a financiamiento para apoyar el funcionamiento y reactivación de las actividades económica.

Decreto	593	2020	Ordenar el aislamiento preventivo obligatorio de todas las personas habitantes de la República de Colombia, a partir de las cero horas (00:00 a.m.) del día 27 de abril de 2020, hasta las cero horas (00:00 a.m.) del día 11 de mayo de 2020, en el marco de la emergencia sanitaria por causa del Coronavirus COVID-19.
Decreto	1074	2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo
Resolución	0498	2020	De acuerdo a lo establecido en el numeral 36 del artículo 3 del Decreto 593 de 2020, los subsectores de manufacturas y sus cadenas, a los que les está permitido el derecho de circulación, conforme la Resolución 139 de 2012 de Clasificación de Actividades Económicas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, son:
Resolución	675	2020	Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo de Coronavirus COVID-19 en la Industria Manufacturera
Resolución	692	2022	Por medio del cual se adopta el protocolo general de bioseguridad

Marco teórico

En el siguiente marco vamos a encontrar quienes son los precursores de la miopía empresarial, que le dieron origen a este concepto y la evolución que ha tenido en el momento. Para abordar este tema importante y necesario para las compañías de manufacturas que deben tener presente en cualquier planeación estratégica, para afrontar cualquier proyección que las organizaciones tengan como objetivos. Esta teoría tiene algunas ideas centrales que están vigentes en la actualidad, pero rara vez encontrará un lugar de trabajo que cumpla todos los catorce principios de Fayol. En los siguientes párrafos, se evidenciará las teorías que desarrolló el Ingeniero Henri Fayol (1916), lo cual se usará como base principal de los precursores de la miopía gerencial, estos presentes son los catorce principios de la administración.

División del trabajo; los empleados deben tener conjuntos de habilidades complementarias que les permitan especializarse en ciertas áreas. Autoridad; la gerencia necesita autoridad para dar órdenes a los empleados, la cual esta autoridad debe ser acordada. Disciplina; esto lleva a la idea de que los empleados escuchen las órdenes y sean disciplinados para realizar el trabajo. Si un gerente establece un plazo, un empleado debe tener la disciplina para cumplirlo. Unidad de comando; los empleados responden a sus gerentes y no hay un montón de personas innecesarias involucradas en el proceso. Unidad de dirección; los equipos deben luchar por objetivos comunes. Subordinación de intereses individuales; el equipo viene antes que el individuo.

Continuando con los principios, Remuneración; existen versiones monetarias y no monetarias de la remuneración. Ambos son necesarios para motivar a los empleados.

Centralización; debe haber un equilibrio entre el poder de decisión. Por ejemplo, la junta directiva de una empresa debería poder opinar, pero los gerentes de nivel medio no deberían ser ignorados. Cadena escalar; cada empresa debe tener estructuras jerárquicas claras. Orden; esto se refiere principalmente a la limpieza y la organización dentro de un lugar de trabajo. Una oficina no debería ser desordenada. Equidad; los empleados deben ser tratados de manera correcta y equitativa según las normas de la empresa y leyes generales. Estabilidad de la tenencia del personal; este principio sugiere que las empresas deben tratar de limitar la rotación y mantener a los empleados a medida que acumulan conocimiento y mejoran. Iniciativa; los empleados deben compartir ideas y ser recompensados por su pensamiento innovador y asumir nuevas tareas. Esprit de corps; la moral de los empleados es importante. Este principio sugiere que los gerentes deben trabajar para mantener a los empleados interesados.

Estos principios que Henri Fayol (1916), ilustra es que los gerentes deben de ser integrales para afrontar los cambios y los desafía a buscar el equilibrio para afrontar las pruebas que toda organización se le va a presentar en cualquier planeación estratégica que la compañía quiera emprender para permanecer en el tiempo y consolidarse competitivamente en el mercado. De igual forma, existen seis funciones principales de los gerentes que son las siguientes: Previsión, Planificación, Organización, Dominante, Coordinador, Controlador.

En la actualidad tenemos al catedrático de la universidad de Oviedo y director del instituto universitario de la empresa en el país de España; el señor Juan Ventura Victoria dónde su libro *Análisis estratégico de la empresa* nos habla de lo importante de los niveles de estrategias corporativas, para integrar un modelo dinámico, siempre analizado los problemas que

se pueden presentar y siempre en búsqueda de la competitividad sostenible en el tiempo, esto radica siempre estar visionando la búsqueda de oportunidades de negocio de diferentes formas, para ser versátiles a los cambios y afrontar la incertidumbre que cualquier mercado demande; integrando la toma de decisiones en su planificación estratégica de cualquier compañía (Victoria, 2008).

Siempre optimizando los recursos que las compañías tienen para asegurar su permanencia en el tiempo y volverse competitivos en cualquier situación que se presente en su entorno, porque la estructura de su cuerpo directivo y la buena toma de decisiones hacen que la planeación estratégica, así como el análisis estratégico siempre sea relevante en el mercado para toda compañía.

Las teorías de estos profesionales con base al entorno de la administración nos sugieren que las compañías siempre deben de tener un análisis y un pensamiento estratégico para afrontar los desafíos o retos de cualquier mercado, deben de ser integrales en todas sus áreas, las decisiones deben tomarse con sinergia y trabajar mancomunadamente ante cualquier incertidumbre que se pueda presentar en diferentes entornos o situaciones de riesgo que puedan desestabilizar la posición de la organización referente a su mercado actual. (Rivero, 2019, p. 1).

Diseño Metodológico

Línea de investigación

Gestión Estratégica para la Globalidad

Eje temático

Administración Estratégica y Desarrollo Empresarial, debido a que este eje se relaciona con el objetivo de la investigación al ser una problemática que comprende el análisis de estrategias a nivel gerencial, las dinámicas económicas zonales, la crisis financiera y su relación con fenómenos regionales, nacionales e internacionales como lo fue la pandemia del COVID-19.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación será cualitativo, debido a que se realizará una revisión análisis, descripción e interpretación de literatura existente que comprende en una recopilación de diferentes posturas, investigación documental sobre el tema de interés e informes de gestión de la empresa.

Diseño

El diseño de la investigación es de tipo no experimental debido a que se desea identificar la incidencia de la miopía gerencial en los planes estratégicos de la empresa Coltejer ante un fenómeno inesperado como el COVID-19 en el periodo comprendido entre 2019-2022, pero sin hacer ninguna intervención directa en la problemática, es decir, se realizará un análisis desde la información preexistente de la organización y una revisión bibliográfica.

Alcance

Esta investigación es descriptiva debido a que estará basada en la recopilación de información por medio de bases de datos científicas y académicas, documentos de entidades gubernamentales asociadas al sector textil e informes de gestión de la empresa Coltejer. Estas fuentes serán el instrumento para describir la incidencia de la miopía gerencial en los planes estratégicos de la empresa Coltejer durante el periodo de la pandemia del COVID-19; así tener información más detallada para realizar un análisis correlacional e interpretación de los resultados.

Es importante resaltar que debido al alcance del trabajo no aplica la definición de la población y la muestra debido a que no se realizará una intervención directa en la organización, es decir, no se aplicarán instrumentos cuantitativos, como entrevistas o encuestas, por el contrario, se realizará una investigación documental.

Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos:

Fuente

Se utilizarán fuentes secundarias de información como informes de gestión de la empresa, bases de datos y comunicados oficiales; y como fuentes secundarias se realizó una revisión bibliográfica en bases de datos científicas, académicas y páginas gubernamentales.

Técnica: Investigación documental

Instrumento

Se realizará un análisis documental de la información que será recolectada e interpretada en fichas bibliográficas, donde se realizará una síntesis de diferentes investigaciones sobre el tema de estudio.

Análisis y tratamiento de datos

Se realizará un análisis de diagnóstico para identificar el punto de partida del problema y el contexto de la investigación. Luego, se procederá a un análisis descriptivo donde se utilizarán fuentes de información primarias y secundarias para dar una solidificación estadística. Por ende, se llegará a un análisis exploratorio, donde una vez se tengan los datos, estos servirán como recurso para encontrar una sinergia entre los conceptos de estudio y generar conclusiones de la problemática.

Plan de acción

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
Identificar los planes estratégicos definidos por la empresa Coltejer antes de la pandemia del Covid-19 en el período 2015-2019.	Realizar una recopilación de información de los planes estratégicos de la empresa Coltejer durante el periodo de 2015-2019 para así realizar un análisis de diagnóstico	Investigación documental: esta comprende las siguientes fases: 1. Recolección de información específica 2. Se realizará un filtro de datos e información de acuerdo al periodo de estudio 3. Se realizará una interpretación y sinergia de los datos encontrados	Fuentes secundarias: Informes de Gestión Anual de la empresa	Según el Informe de Gestión de 2016 emitido por Coltejer S.A.S la compañía durante el año 2016 continuo con su crecimiento en los canales confeccionistas y Gobierno, sus objetivos estuvieron centrados en el control de costos y mejoramiento de la productividad, y en la adquisición de maquinaria para la línea de no tejidos y para la línea de plano (Coltejer S.A, 2016). Par el año 2020, 0, Los resultados de la Compañía durante el 2020 mostraron el siguiente comportamiento: durante los dos primeros meses del año presentó un aumento en las ventas, respecto al año 2019. Sin embargo, desde el

		durante el periodo de 2015-2019		<p>mes de marzo cuando se presentó la pandemia COVID 19 en Colombia con sus primeros brotes y el cierre total del comercio (marzo-mayo), se produjo una ostensible caída en las ventas de la línea de plano que continuó durante el resto de año 2020. En estos meses no hubo producción y la compañía pudo reducir el inventario de producto terminado en un 92.8%.</p> <p>Por su parte, durante los meses de abril y mayo, la división de No Tejidos presentó un incremento en las ventas, en especial en los productos relacionados con la salud, en los que se duplicó el metraje de producción y ventas</p>
Analizar el efecto de la miopía gerencial en los planes estratégicos durante la pandemia del Covid-19 en el periodo 2020.	Realizar un análisis descriptivo de los planes estratégicos de la organización durante la pandemia, y su relación con la miopía gerencial	<p>Investigación documental esta comprende las siguientes fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de información 2. Análisis cuantitativo de datos 3. Interpretación de resultados estadísticos 4. Elaboración de reporte de resultados 	<p>Fuente primaria: Matriz bibliográfica</p> <p>Fuente secundaria: Informes de Gestión Anual de la empresa</p>	<p>Es necesario mencionar que el plan estratégico ha tenido falencias de planeación y ejecución, ya que, Debido a las limitaciones inherentes a la estructura del control interno, incluida la posibilidad de colusión o de una vulneración de los controles por parte de la administración, la incorrección material debido a fraude o error puede no ser prevenida o detectada oportunamente. Así mismo, es posible que los resultados de mis procedimientos puedan ser diferentes o cambien de condición durante el período evaluado, debido a que mi informe se basa en pruebas selectivas ejecutadas durante el período.</p>

Exponer las repercusiones del COVID-19 en los planes estratégicos del Coltejer post pandemia.	Realizar un análisis exploratorio, para establecer las consecuencias actuales que atraviesa la organización a causa de la toma de decisiones y en la dirección de los planes estratégicos durante la pandemia	Investigación documental la cual comprende las siguientes fases: 1. Recolección de información 2. Análisis de datos e información 3. Interpretación de resultados	Fuente primaria: Matriz bibliográfica Fuentes secundarias: revisiones bibliográficas en bases de datos científicas y revistas científicas Comunicados Oficiales	En el año 2022, los esfuerzos de Coltejer se enfocaron más en fortalecer estrategias de mitigación de gastos, reducción de costos y promoción para la venta de los lotes de su propiedad, ubicados en el Complejo Industrial de Itagüí, Antioquia
---	---	--	---	---

Resultados y Discusión

Se realizó una matriz bibliográfica (*Anexo 1*) esta fue la base para tener un espectro más amplio sobre el tema de estudio y así poder determinar los resultados que se enuncian a continuación:

Objetivo 1

Identificar los planes estratégicos definidos por la empresa Coltejer antes de la pandemia del Covid-19 en el período 2015-2019.

Resultados

Plan Estratégico 2014-2015

Líneas de dirección y gestión de Coltejer S.A en el 2015

De acuerdo con el Informe de Gestión de 2015 emitido por Coltejer S.A.S en este año, la Dirección General enfocó los objetivos al control de costos, incrementar su participación en el mercado nacional y el mejoramiento de la productividad. La organización centro se oriento en gran medida aumentar su esfuerzo con el desarrollo del canal de confeccionistas y el mercado internacional. Estos canales de ventas crecieron en un 64% con respecto al año anterior. (Coltejer S.A, 2015)

Desempeño financiero en el 2015

Tabla 1 Indicadores Operativos 2014-2015

Coltejer S. A. - Resultados 2015 - 2014 bajo NIIF

	2015	2014	Variación	
			\$	%
Ingresos operacionales	236,155	240,777	(4,622)	(2%)
Utilidad Bruta	41,366	26,949	14,417	53%
Margen Bruto	18%	11%		
Utilidad Operativa	23,560	5,600	17,960	321%
Margen Operativo	10%	2%		
Utilidad (Pérdida) neta	7,583	(25,742)	33,325	129%
Margen Neto	3%	(11%)		

Nota: Datos tomados de: Informe Anual 2015 Coltejer S.A.S

Análisis

En el año 2015, la compañía presentó resultados positivos, logrando una utilidad neta de \$7,583 millones de pesos, lo cual muestra un crecimiento frente a 2014, año en el cual se tuvo una pérdida neta de \$ 25,742 millones de pesos. Así mismo, la utilidad operativa del 2015 fue de \$ 23,560 frente a la utilidad operativa del 2014 de 5,600 debido al aumento de precios.

Además, se destaca que los ingresos operacionales presentaron una reducción del 2% mientras que el costo de ventas disminuyó en 9%, debido al aumento de precios que permitió recuperar los márgenes y el mercado nacional, generando un mejor resultado en la utilidad bruta del negocio.

Los gastos administrativos presentaron una reducción del 2.4% pasando de \$ 7,289 en el año 2014 a \$ 7,112. Asimismo, los gastos de venta disminuyeron en el año 2015 en un 24% con respecto al año anterior (Coltejer S.A, 2015).

Por otra parte, los resultados operacionales se observa una disminución en la pérdida no operacional del 79% con respecto al 2014, como se muestra a continuación:

Plan Estratégico 2015-2016

Resultados

Líneas de dirección y gestión

Según el Informe de Gestión de 2016 emitido por Coltejer S.A.S la compañía durante el año 2016 continuo con su crecimiento en los canales confeccionistas y Gobierno, sus objetivos estuvieron centrados en el control de costos y mejoramiento de la productividad, y en la adquisición de maquinaria para la línea de no tejidos y para la línea de plano (Coltejer S.A, 2016).

Desempeño financiero en el 2015

Tabla 2 Indicadores Operativos 2015-2016

Coltejer - Indicadores operativos 2016 - 2015

Nombre	2016	2015	Variación COP	Variación %
Ingresos operacionales	241,260	236,155	5,105	2%
Utilidad bruta	19,167	41,336	(22,199)	-54%
Margen bruto	8%	18%		
Utilidad operativa	25,869	45,752	(19,883)	-43%
Margen operativo	11%	19%		
Utilidad (pérdida) neta	(7,714)	7,583	(15,297)	-202%
Margen neto	-3%	3%		

Nota: Datos tomados de: Informe Anual 2016 Coltejer S.A.S

Análisis

Durante el año 2016, Coltejer presentó resultados negativos, pasando de obtener una utilidad neta de \$ 7,583 en 2015 a una pérdida neta de \$7,714. Además, la utilidad operativa del 2015 fue de \$ 45752, frente a 25,869 del 2016. (Coltejer S.A, 2016).

Con base en los resultados anteriores, se destaca que los ingresos operacionales presentaron un aumento en el 2%, debido principalmente al incremento en precios, sin embargo, el costo aumentó en un 10% con respecto al año anterior deteriorando de manera significativa el margen bruto y operativo. Este aumento se asoció a negocios puntuales que tuvieron poca rentabilidad y principalmente, a la disminución de la producción en un 26% entre 2015 y 2016, que ocasiono que el producto absorbiera un mayor porcentaje de costos fijos. (Coltejer S.A, 2016).

En cuanto a los gastos administrativos y de ventas, se incrementaron en \$1,173, pero como porcentaje de ventas siguen representando un 8% igual que el año anterior. Esto obedece a la política de la compañía implementada desde el año anterior de ahorro y eficiencia.

Con respecto a los resultados no operacionales se observa un mayor gasto equivalente al 11% con respecto al año anterior, debido principalmente a la diferencia en cambio y al incremento en los gastos financieros.

Aunque el año 2016 fue un año de inversión en maquinaria y tecnología con el fin de obtener nuevos desarrollos, optimización y mejora en la calidad se presentaron pérdidas las cuales también estuvieron relacionadas con factores externos como:

1. Incrementos en los precios de las materias primas, en especial del algodón, que pasó de US 62.61 ctvos/libra a US70.60 ctvos/libra.
2. Disminución en las exportaciones, el paro camionero que se extendió por 46 días, lo que contribuyó al elevado costo del transporte y la mano de obra
3. Las altas tasas de interés fijadas por el banco de la Republica
4. Mayor competencia con países como China e India, lo que se refleja en un incremento en las importaciones de tejidos.

A causa de las pérdidas que se presentaron durante el año 2016 Coltejer se visiona con el siguiente plan estratégico para el año 2017:

Plan 2017

Coltejer S.A.S a través de su equipo de trabajo, está comprometido en lograr un resultado neto positivo para el año 2017, llevando a cabo, entre otros, estrategias de mercado, reducción de costos y gastos, optimización de los recursos y mejoras en la producción

Plan Estratégico 2017-2018

Resultados

Líneas de dirección y gestión de Coltejer S.A en el 2018

Durante el año 2018 la compañía tuvo un resultado mixto, Por una parte, se establecieron nuevas mejores formas de relacionamiento con el mercado y los clientes, lo que permitió entender las necesidades de éstos y desarrollar la colección nuevos productos para el 2019. Adicionalmente, se consolidó la confianza del mercado en Coltejer, a través de precios estables, redefinición de políticas comerciales e implementación de la gestión de portafolio, lo cual hizo visible las necesidades en desarrollo de telas de manera rentable, creando nuevas oportunidades de negocio y perspectivas a largo plazo fortalecidas.

Desempeño financiero en 2018

El ejercicio del 2018 presentó resultados negativos, ya que la pérdida neta de 2018 fue de (\$28,981m) frente a una pérdida neta de (\$24,747m) en 2017. Así mismo, la utilidad operativa del 2018 fue de \$6,866m, frente a \$ 19,442m del 2017. Los principales indicadores de los resultados de 2018 son los siguientes:

Tabla 3 Indicadores Operativos 2017-2018

Coltejer - Indicadores Operativos 2018-2017				
Nombre	2018	2017	Variación COPM	Variación %
Ingresos Operacionales	143,999	169,437	(25,438)	-15%
Utilidad bruta	(3,220)	4,190	(7,410)	-177%
Margen Bruto	-2%	2%		
Utilidad operativa	6,866	19,442	(12,576)	-65%
Margen Operativo	5%	11%		
Utilidad (Pérdida) Neta	(28,981)	(24,747)	4,234	17%
Margen Neto	-20%	-15%		

Nota: Datos tomados de: Informe Anual 2018 Coltejer S.A.S

Análisis

Las cifras no fueron suficientes para reflejar el trabajo realizado en el mercado, pues este último, obedeció más al entorno político y económico del país, presentando un primer semestre a la expectativa por el cambio de Gobierno, una economía lenta, una confianza del consumidor contraída y negativa la mayor parte del año y un aumento significativo de las importaciones de telas y productos confeccionados, donde las medidas anti dumping no fueron suficientes para contrarrestar el ingreso de productos por debajo de los límites establecidos (Coltejer S.A, 2018).

Durante el ejercicio, la Curaduría Urbana Segunda de Itagüí expidió resolución mediante la cual se aprobó un Proyecto Urbanístico General-PUG y se otorgó licencia para la primera etapa de Urbanización, sobre los inmuebles de la sociedad ubicados en el municipio de Itagüí.

Adicionalmente, se suscribió con el municipio de Itagüí, acuerdo de cesión anticipada de fajas en cumplimiento a dicha Resolución, esto hace que dentro de los planes trazados y del

proceso de reducción de costos y gastos, se de impulso al proyecto de traslado de la parte industrial de Itagüí a la planta de Rionegro, para así realizar un futuro desarrollo en los predios de Itagüí (Coltejer S.A, 2018).

Plan estratégico 2019-2020

Líneas de dirección y gestión de Coltejer en el 2020

Los resultados de la Compañía durante el 2020 mostraron el siguiente comportamiento: durante los dos primeros meses del año presentó un aumento en las ventas, respecto al año 2019. Sin embargo, desde el mes de marzo cuando se presentó la pandemia COVID 19 en Colombia con sus primeros brotes y el cierre total del comercio (marzo-mayo), se produjo una ostensible caída en las ventas de la línea de plano que continuó durante el resto de año 2020. En estos meses no hubo producción y la compañía pudo reducir el inventario de producto terminado en un 92.8%.

Por su parte, durante los meses de abril y mayo, la división de No Tejidos presentó un incremento en las ventas, en especial en los productos relacionados con la salud, en los que se duplicó el metraje de producción y ventas. En los meses siguientes, tuvo un comportamiento similar al de años anteriores y fue la única unidad de negocio que tuvo operación durante todo el año, junto con la Central de Energía y Vapor, para vender los excedentes de energía a EPM (Coltejer S.A, 2020).

Durante el ejercicio, se logró la venta de aproximadamente 69.000 mts² de terreno del complejo industrial de Coltejer en Itagüí, a las sociedades ACIERTO INMOBILIARIO S.A. y/o CONSTRUCTORA CAPITAL MEDELLIN S.A.S. de los cuales 18.169 mts², quedaron bajo condición suspensiva. Los recursos se destinarán al pago de obligaciones fiscales y financieras.

También se empezó el traslado de la producción del Complejo de Itagüí a las instalaciones en Rionegro (Coltejer S.A, 2020).

Desempeño financiero en 2020

Tabla 4 Indicadores Operativos 2019-2020

Coltejer- Indicadores Operativos 2020-2019				
Nombre	2020	2019	Variación COPM	Variación %
Ingresos Operacionales	74,815	141,906	-67,901	-47%
Utilidad bruta	-18,577	8,808	-27,385	-311%
Margen Bruto	-25%	6%		
Utilidad (Pérdida) operativa	-67,747	13,252	-80,999	-611%
Margen Operativo	-91%	9%		
Utilidad (Pérdida) Neta	-94,631	-24,920	-69,711	280%
Margen Neto	-126%	-18%		

Nota: Datos tomados de: Informe Anual 2020 Coltejer S.A.S

Análisis

El ejercicio del 2020 presentó resultados negativos, ya que la pérdida neta de 2020 fue de (\$ 24,920) en 2019. Así mismo la perdida operativa del 2020 fue de (67,747). Frente a una utilidad operativa de 13,252 en el 2019.

De igual manera, la utilidad de operación presentó una disminución de \$67.091m, debido al decrecimiento de las ventas de plano por efectos de la pandemia del 47%, así como a la disminución de las de exportaciones y las ventas a clientes tradicionales. El margen bruto pasó del 6% en el 2019, al -25% en el 2020, debido principalmente a las bajas ventas y al paro en la producción de plano por el traslado y la pandemia, y también a la venta de saldos con un margen

menor o negativo en algunos casos y al decrecimiento de las exportaciones. A pesar de las políticas implementadas en la reducción de costos, éstos se incrementaron por encima de las ventas en \$18,577m, lo cual representa un 25% de las ventas (Coltejer S.A, 2020).

Objetivo 2

Analizar el efecto de la miopía gerencial en los planes estratégicos durante la pandemia del Covid-19 en el periodo 2020

Resultados y Análisis

Teniendo en cuenta que los planes estratégicos de una empresa pueden garantizar la seguridad y la continuidad de una empresa en tiempos de caos, a continuación, se evidenciará algunos de los planes de la empresa Coltejer, y sus complicaciones que ha presentado durante la pandemia de COVID-19. Los procedimientos ejecutados incluyeron pruebas selectivas del diseño y operación efectiva de los controles que consideré necesarias en las circunstancias para proveer una seguridad razonable que los objetivos de control determinados por la administración de la Compañía son adecuados. Algunas de las estrategias son las siguientes:

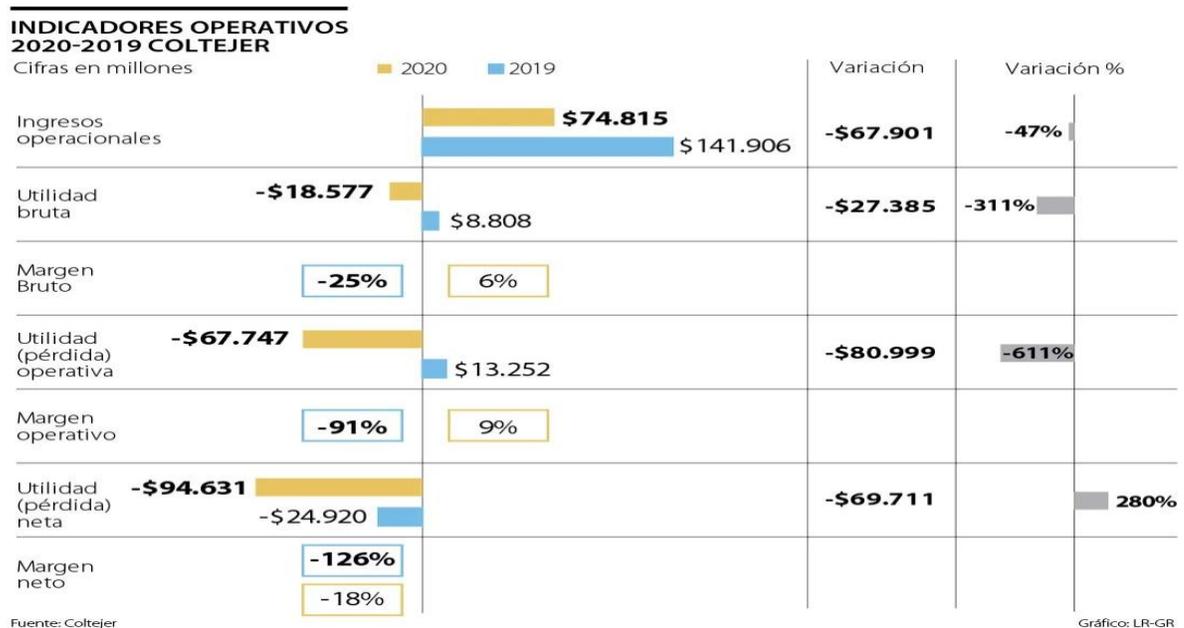
Indagaciones con la administración sobre cambios o proyectos de reformas a los estatutos de la Compañía durante el período cubierto y validación de su implementación. Comprensión y evaluación de los componentes de control interno sobre el reporte financiero de la Compañía, tales como: ambiente de control, valoración de riesgos, información y comunicación, Monitoreo de controles y actividades de control. Comprensión sobre cómo la entidad ha respondido a los riesgos emergentes de los sistemas de información. Comprensión y evaluación del diseño de las actividades de control relevantes y su validación para establecer que las mismas fueron implementadas por la Compañía y operan de manera efectiva.

Es necesario mencionar que el plan estratégico ha tenido falencias de planeación y ejecución, ya que, Debido a las limitaciones inherentes a la estructura del control interno, incluida la posibilidad de colusión o de una vulneración de los controles por parte de la administración, la incorrección material debido a fraude o error puede no ser prevenida o detectada oportunamente. Así mismo, es posible que los resultados de mis procedimientos puedan ser diferentes o cambien de condición durante el período evaluado, debido a que mi informe se basa en pruebas selectivas ejecutadas durante el período. Adicionalmente, las proyecciones de cualquier evaluación del control interno a períodos futuros están sujetas al riesgo de que los controles se vuelvan inadecuados debido a cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento de las políticas o procedimientos pueda deteriorarse.

Con base en la posición de liquidez de la Compañía a la fecha de autorización de estos estados financieros, y a la luz de la incertidumbre que rodea el desarrollo futuro del brote, la administración continúa teniendo una expectativa razonable de contar con los recursos adecuados para continuar en operación durante al menos los próximos 12 meses y que la base contable de empresa en funcionamiento sigue siendo adecuada, concluyendo que la compañía tiene continuidad en el futuro y que las estrategias de mitigación de gastos, procesos productivos activos y reducción de costos, soportan controladamente los posibles resultados que se desglosan de esta contingencia.

Coltejer entregó sus resultados financieros para 2020, año en el que las pérdidas de la compañía continuaron aumentando, pues pasaron de \$24.920 millones en 2019 a \$94.631 millones el año pasado, lo que representó un incremento de 280% en pérdidas. La compañía señaló que durante los dos primeros meses del año se presentó un crecimiento en las ventas frente a la cifra de 2019. Sin embargo, una vez inició la pandemia y se presentó el cierre total del

comercio, las ventas empezaron a caer y la tendencia se mantuvo durante todo el año. Durante marzo y mayo, meses de los cierres por covid-19, la compañía no tuvo producción y se redujo el inventario de producto terminado en 92,8%.



Nota: Tomado de Coltejer S.A.S Informe anual

Objetivo 3

Exponer las repercusiones del COVID-19 en los planes estratégicos del Coltejer post pandemia.

Resultados y Análisis

Coltejer ha sido durante décadas una de las mayores empresas del sector textil colombiano. La pandemia se ha encargado de dar el último empujón y ha acelerado el cierre de la compañía que en 2021 reportó una caída del 77% en sus ingresos operacionales respecto al ejercicio anterior. Con la producción suspendida en sus dos plantas cerca de Medellín. Si para principios de 2020 la empresa contaba con una plantilla de 900 empleados, en junio de 2021 ya

no quedaban más de 450. En medio de la crisis sanitaria más aguda en un siglo, las malas noticias empezaron a llegar a los trabajadores en forma de goteo. En mayo del año pasado ya era público el rechazo del Ministerio del Trabajo a la petición de despido colectivo presentada por Coltejer. Las negociaciones avanzaron. Hoy restan solo cuatro afectados del área administrativa que han rechazado los acuerdos ofrecidos y se aferran, según la empresa, a la posibilidad de una “indemnización exagerada”.

En el año 2022, los esfuerzos de Coltejer se enfocaron más en fortalecer estrategias de mitigación de gastos, reducción de costos y promoción para la venta de los lotes de su propiedad, ubicados en el Complejo Industrial de Itagüí, Antioquia. Mediante estos objetivos, se hicieron actividades enfocadas al cumplimiento de las promesas de compraventa celebrada junto a las empresas Constructora Capital y Actual Corp Colombia, así como la venta de tela importada valorada en \$3.153 millones y ventas de inventarios de materias primas valorados en \$15.493 millones. En mayo de 2022, la compañía había hecho formalmente una solicitud de despido colectivo al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

Por ende, las pérdidas netas de Coltejer al cerrar 2022 fueron calculadas en \$137.201 millones, eso frente a una pérdida de \$120.923 millones en 2021. De igual forma, la pérdida operativa en el 2022 fue de \$80.347 millones, esto a comparación del 2021, año en el que fueron de \$76.835 millones. La última Asamblea General de Accionistas de Coltejer fue en la que se decidió, de una vez por todas, retirarse del mercado bursátil colombiano. Para los casos de cancelación de la inscripción en el Registro Nacional de Valores y Emisores, la empresa procedió a hacer efectivo el derecho de retiro a favor de los accionistas que se ausentaron durante la Asamblea.

Es necesario mencionar, la textilera había anunciado el 9 de septiembre de 2021, el cese de sus operaciones por lo que restaba del 2021 y en 2022 también estuvo semiparalizada mientras avanzaba el proceso de liquidación. En la actualidad, la compañía busca conseguir compradores para su planta de producción en Itagüí y un arrendatario para una de sus bodegas en este municipio. Recientemente también se había anunciado la venta de un predio en el barrio Enciso en Medellín. La poca producción, el contrabando de telas, los cambios y malas decisiones del gobierno en la industria textil; fueron algunas causas del cierre, la pandemia fue la estocada final.



Nota: Tomado de Coltejer S.A.S Informe anual

Conclusiones

Es importante a tener en cuenta, es que la antigüedad de compañías como Coltejer, generaron altos sobrecostos laborales, sumado a que, en algunos momentos, el mismo sindicato hizo más parte del problema que de la solución. El cambio de propietarios, no permitió concretar unas políticas y estrategias permanentes para afrontar los nuevos retos y necesaria adaptación. Y para rematar, la parálisis durante el COVID 19 incrementó el déficit económico.

La pandemia del COVID 19 afectó bastante a la compañía ya que no pudieron reanudar operaciones y por ende no se ingresó el dinero necesario para mantener los costes para su sostenimiento. El panorama de expectativas para Coltejer apunta a llevar sus esfuerzos para la consolidación del comercio de productos para el hogar, al igual que la búsqueda de alternativas de mercado para así aprovechar la capacidad instalada de los activos que siguen generando productividad. La venta y arriendo de los inmuebles ubicados en el municipio de Itagüí (Antioquia), tienen como única finalidad la obtención de recursos para cumplir con las diferentes obligaciones legales y financieras. Con un panorama económico más tranquilo, la compañía concentrará sus esfuerzos en analizar eventuales opciones de negocio en marcha.

La pandemia del COVID-19 fue el punto de inflexión par Coltejer, donde se evidenció el impacto de la miopía gerencial, debido a que afecto en gran medida los planes estratégicos, llevando a la empresa a tomar decisiones que afectaron la producción, los empleados y el futuro de la organización

Referencias bibliográficas

Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137.

Bergara, M., & Licandro, J. A. (2001). Regulación prudencial y ciclos de crédito: un enfoque microeconómico. *Revista de economía*, 8(2), 167-188.

Bordo, M., Eichengreen, B., Klingebiel, D. y Martínez-Peria, M. S. (2001). Is the crisis problem growing more severe? *Economic Policy*, 16(32), 51-82. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.00070>

Cannon, J. N., Hu, B., Lee, J. J., & Yang, D. (2020). The effect of international takeover laws on corporate resource adjustments: Market discipline and/or managerial myopia?. *Journal of International Business Studies*, 51, 1443-1477.

Castrillón, L.F. (2021). Compañía Colombiana de Tejidos, Coltejer. Políticas estatales, prácticas organizacionales y relaciones interempresariales:1907-1939. *Universidad de Colombia*. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/79527/71260572.2021.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Campos Tavera, A. G. (2014). El sector textil en Colombia: ¿cómo ser más competitivos?

Chowdhury, J. (2012). Managerial myopia: A new look. *Available at SSRN*, 1991429.

Cohen E. CDC advisers concerned about lack of basic information about new Wuhan coronavirus [Internet]. Estados Unidos: CNN Health; 2020 Ene 23 [citado 12/03/2020].

Disponible en: <https://edition.cnn.com/2020/01/23/health/wuhancoronavirus-cdc-advisers/index.html>

Coltejer S.A. (2012). Prospecto de Información de Acciones Ordinarias Coltejer S.A. <https://www.coltejer.com.co/subidos/prospectodefinitivo.pdf>

Coltejer S.A. (2020). Informe Anual. <https://img.lalr.co/cms/2021/07/15171500/COLTEJER-S.A.-Informe-anual-2020-1.pdf>

Cuartas, G.T. (2019). Sector textil colombiano y su influencia en el desarrollo de economía del país.

<https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/download/1421/1237/3957>

De Aguiar, A. B. (2011). Managerial Time Orientation: Potential Dimensions And Meanings. *Revista Universo Contabil*, 7(4), 6.

Decreto 417 de 2020. (2020, 17 de marzo). Presidencia de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110334>

Decreto 539 de 2020. (2020, 24 de abril). Presidencia de la República. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=116478

Decreto 1074 de 2015. (2015, 26 de mayo). Presidencia de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>

De Vicuña, J. M. S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.

Drucker, P. F., & Leal, A. C. (1995). *La gerencia*. El ateneo.

Edmans, A. (2009). Blockholder trading, market efficiency, and managerial myopia. *The Journal of Finance*, 64(6), 2481-2513.

Eraso, O. (2008). Procesos de Manufactura. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/4998/332571_Modulo2011.pdf;jsessionid=68502D7E611BF05AE5DFC7D74A34FEA3.jvm1?sequence=1

Espinel, P.A, Aparicio, D.M y Mora, A.J. (2018). Sector textil colombiano y su influencia en la economía del país. *Punto De Vista*, 9(1 (13)). <https://doi.org/10.15765/pdv.v9i13.1118>

Florez-Lopez, R. (2007). La gestión total de riesgos corporativos o cómo reducir la miopía de la gerencia empresarial. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (79), 22-27.

Flores Ruiz, C. A. (2014). Implementación de un plan estratégico como herramienta para la toma de decisiones en las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca-caso Hotel Turístico Sol y Luna.

Galvis, G. T. C. (2019). Sector textil colombiano y su influencia en el desarrollo de economía del país. *Punto de vista*, 10(2 (16)).

Guerra, G., & Aguilar, A. (2002). *La planificación estratégica en el negocio*. México: Limusa.

Guevara Díaz, J. E. (2004). Bunkernroad reports: reportes financieros de dos empresas del sector textil: Coltejer y Fabricato Tejicóndor.

Jama-Zambrano, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 35-57.

Jonung, L. y Hagberg, T. (2005). How costly was the crisis of the 1990s? A comparative analysis of the deepest crises in Finland and Sweden over the last 130 years. Bélgica: Comisión Europea

Kotler, P. (2000): Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Prentice Hall, España.

Larwood, L., & Whittaker, W. (1977). Managerial myopia: Self-serving biases in organizational planning. *Journal of applied psychology*, 62(2), 194.

Lema, J. P. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. *Revista EIA*, (2), 9-16.

Ley 1943 de 2018. (2018. 28 de diciembre). Congreso de la República. Diario Oficial N° 50820. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=82353>

Ley 2060 de 2020. (2020 22 de diciembre. Congreso de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=143959>

Londoño, C. F. (2004). Grupo Empresarial Antioqueño: evolución de políticas y estrategias, 1978-2002. *Revista eia*, (1), 47-62.

López, L. C. (2021). La ciudad de las telas en los albores de la modernidad. Breve esbozo del crecimiento del sector textil en Medellín durante la segunda mitad del siglo XX. *Revista Ciencias y Humanidades*, 12(12), 35-54.

"Manufactura". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: *Concepto.de*. Disponible en: <https://concepto.de/manufactura/>. Última edición: 10 de septiembre de 2020. Consultado: 11 de marzo de 2023 Fuente: <https://concepto.de/manufactura/#ixzz7vhOvB900>

Moreira, A. (5 de diciembre de 2014). ¿Sufre usted de miopía gerencial? *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/sufre-usted-de-miopia-gerencial/ZFJJO3X4OREE5MJ5WZ7LGYDMTI/story/>

Montejo, C. M. (1991). Tendencias de los planes estratégicos en las empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 27(82), 39-56.

Montoya Gómez, M., & Guevara Arcila, L. F. (2018). *Reporte Burkenroad: Coltejer SA* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

OMS. (2022). ¿Qué es el coronavirus? https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1

Osma, B. G., & Mercado, F. (2019). Información revelada y cortoplacismo gerencial: ¿da miopía la preparación de pronósticos de resultado?. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (127), 31-34.

Pérez AMR, Gómez TJJ, Dieguez GRA. Características clínico-epidemiológicas de la COVID-19. Revista Habanera de Ciencias Médicas. 2020;19(2):1-15.

Perozo, E. (2013). Miopía organizacional: Una barrera para la gestión de personas. <http://www11.urbe.edu/boletines/postgrado/?p=1166#:~:text=Desde%20un%20punto%20de%20vista,entorno%20con%20la%20anticipaci%C3%B3n%20suficiente%E2%80%9D>.

Posada Cruz, V. (2019). Diseño de un plan estratégico para una empresa del sector textil en Medellín.

Ramírez, P. (2018). Propuesta de Planeación Estratégica. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17396/PROPUESTA%20DE%20PLAN%20ESTRATEGICO.pdf?sequence=1>

Ramírez Garcés, C. E. (2012). Una mirada al sector textil colombiano-valoración de Coltejer y Fabricato.

Reactivación económica - Enciclopedia | Banrepcultural. (2021). Recuperado de: https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Reactivaci%C3%B3n_econ%C3%B3mica&%3A

Resolución 0498 de 2020. (2020, 26 de abril). Ministerio Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/eb90e030-ffb2-4fe5-a253-b27509282d0d/Resolucion-No-498-de-2020-por-la-cual-Por-la-cual.aspx>

Resolución 675 de 2020. (2020, 24 de abril). Ministerio de Salud y Protección Social.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20675%20de%202020.pdf

Resolución 692 de 2022. (2022, 29 de abril). Ministerio de Salud y Protección Social.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20692%20de%202022.pdf

Rojas, F. A. (2000). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. Esic Editorial.

Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

Sachet, J. L., Soares, R. O., da Silva, P. D. R., & Bento, F. G. F. (2021, October). UM ESTUDO DA POSSÍVEL ASSOCIAÇÃO ENTRE COBERTURA DE ANALISTAS E A MIOPIA GERENCIAL. In *XI SICONF-Simpósio de Contabilidade e Finanças de Dourados*.

Sectorial. (2022). Historia del negocio textil en Colombia.

<https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50352>

Sevilla, G. V., & Vásquez, L. G. (2021). Impacto del COVID-19 en la economía de los productores del sector de textiles y confecciones. *Revista CIENCIAMATRIA*, 7(2 Especial).

Steiner, G. (1998). *Planificación estratégica, lo que todo director debe saber*. Editorial CECSA.

Stein, J. C. (1988). Takeover threats and managerial myopia. *Journal of political economy*, 96(1), 61-80.

Tecólt González, R. F. (2019). La miopía mercadológica.

Torres, J. (2012). *Crisis Financiera*. Universidad Nacional Autónoma de México.
https://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/504trabajo.pdf.

Uzuegbu, Chimezie & Nnadozie, C.. (2015). Henry Fayol's 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres. *Journal of Information Science Theory and Practice*.

Van der Bruggen, M., & de Catalunya, B. G. (1998). El sector textil en Colombia.
Bogotá: Becaria Generalitat de Catalunya

Vega, C.R. (1990). Liberalismo económico y artesanado en la Colombia decimonónica.
Boletín Cultural y Bibliográfico, 27(22). p. 47 -65.

W. Ridge, J., Kern, D., & A. White, M. (2014). The influence of managerial myopia on firm strategy. *Management Decision*, 52(3), 602-623.