

## TOCANDO FONDO

### BOTTOMING OUT

Camilo Mejía Reátiga <sup>a</sup>

Recibido: septiembre 2013 / Aceptado: julio 2013

#### Resumen

Este caso presenta la situación de la empresa QSEG, creada por el Sr. Piña y localizada en la ciudad de Barranquilla - Colombia. La empresa pasó por diferentes etapas, comenzando con la producción de artículos de seguridad industrial, luego el Sr. Piña proyectó su negocio y decidió agregar más líneas de productos y bienes importados, la distribución de productos de consumo de tienda en tienda y de insumos químicos suministrados para plagas y control de vectores (factores) de la contaminación. Debido a problemas familiares relacionados con infidelidad, fallas en las decisiones administrativas importantes, condiciones macroeconómicas difíciles y problemas de salud causados por la situación en su conjunto, la compañía pierde dinamismo y operativa y comercial, lo que lleva a una situación de falta de liquidez financiera que dio lugar a quiebra.

*Palabras Claves: Planeación estratégica, análisis organizacional, control administrativo, caso de estudio*

#### Abstract

This case presents the situation of the company QSEG, created by Mr. Piña located in the city of Barranquilla - Colombia. The company went through different stages, starting with the production of industrial safety items, then Mr. Piña projected his business and decided to add more product lines and imported goods, distribution of consumer products from store to store and supplied chemical inputs for pest and vector control (factors) of contamination. Due to family problems involving infidelity, to failures in key administrative decisions, difficult macroeconomic conditions and health problems caused by the whole situation as a whole, the company loses dynamism and operational and commercial, leading to a situation of lack of financial liquidity that resulted in bankruptcy.

*Keywords: Strategic planning, organizational analysis, management control, case study*

---

*a mejia@uninorte.edu.co camilomejia@yahoo.com Universidad del Norte, Barranquilla-Colombia.*

## Tocando Fondo

Una tarde de finales de enero de 2003, Carlos Piña, dueño de la compañía QSEG (Equipos y seguridad) Ltda.<sup>1</sup>, recapacitaba afuera de las instalaciones de la empresa, ubicada en el Barrio Abajo de la ciudad de Barranquilla, Colombia, sobre cómo su negocio había llegado al punto de quiebra y perdido la habilidad comercial que lo habían hecho exitoso entre los años 1990 y 1999. Durante nueve años el negocio de Carlos Piña había reportado un crecimiento anual notable pero ahora, a cuatro años de distancia y con una caída de más del 75% en los ingresos, trataba de comprender las razones que lo llevaron a enfrentar la bancarrota de la compañía en medio de problemas familiares y malas condiciones de salud. Además de todo, a dos semanas de la fecha límite para el pago de la matrícula escolar de sus dos hijos, y sin recursos para cubrirlo, el Sr. Piña buscaba las causas de la crisis con la esperanza de encontrar con urgencia una solución.

### El inicio

En 1990 el Sr. Carlos Piña creó la empresa QSEG Ltda. con la idea de aplicar el conocimiento que había obtenido a lo largo de su participación en Guantes de América Ltda., de la cual era socio junto con otros dos empresarios. Esa primera experiencia empresarial tuvo pocos años de éxito, apenas cinco, y de esos, los dos últimos (1988-1990), sufrió un descalabro financiero que la llevó al fracaso. La experiencia que el Sr. Piña obtuvo durante los años trabajados en Guantes de América Ltda., le permitió tener el conocimiento y hacer suficientes contactos como para constituir su propia compañía, y así lo hizo. La denominó QSEG Ltda. y los socios eran él y su esposa, donde cada uno aportó el 50%. El porcentaje de la Sra. Piña estaba representado por dinero que había obtenido del proceso de sucesión luego de la muerte del padre de esta. La empresa estaba ubicada en el Barrio Abajo de la ciudad de Barranquilla, y se dedicaba prácticamente a hacer lo mismo que Guantes de América: producir guantes de seguridad industrial para el manejo de vidrio, metales calientes, objetos cortantes y otros similares. El material utilizado para la elaboración de los guantes era cuero en diferentes texturas: vaqueta (la parte externa del cuero del ganado vacuno), carnaza (una capa intermedia del cuero) y otros materiales como asbesto e hilos. Los proveedores de los distintos cueros estaban ubicados en el interior del país, específicamente en el departamento de Nariño (fronterizo con Ecuador) donde la calidad era mucho mejor que en otras regiones de la nación (dependía de la cantidad de cortes o rasgaduras que tenía el cuero) tal como lo expresaba Carlos Piña. Otros proveedores

de materiales como hilos, pegamentos y asbesto se ubicaban en la misma ciudad.

### Equipos y seguridad

El proceso de producción era sencillo y manual: primero se seleccionaba el cuero que llegaba al almacén o bodega; se desechaban las piezas que tuvieran orificios o rasgaduras. Después se llevaba a la máquina troqueladora donde se hacían los cortes con moldes metálicos especiales que correspondían a las partes del guante que debían ser armadas o cocidas. Cada guante estaba compuesto por puño, palma, mano, entrededos y refuerzo. En la tercera etapa los componentes del guante se unían en máquinas de coser especiales pero por el reverso, de manera que luego era necesario llevar los guantes a un cuarto paso: el volteo. En esta fase se colocaban los guantes en un molde con forma de mano donde los dedos estaban huecos y con la ayuda de una vara (tipo estaca de madera) se volteaban los dedos hacia el interior de huecos del molde. Este método hacía muy fácil terminar de voltear completamente el guante. Finalmente, los guantes se planchaban para que tuvieran una buena apariencia y se empacaban por docenas de pares. Para todo el proceso de producción se contaba con cinco personas. Una se encargaba de seleccionar el cuero y hacer los cortes en la máquina troqueladora. Otra llevaba los cortes a la sección de armado, donde dos señoras hacían esa operación. Por último, la misma persona que llevaba los cortes para la sección de armado, se encargaba de plancharlos y empacarlos. Y había un supervisor que además era el conductor del vehículo en que se distribuían los guantes a los clientes. Carlos Piña era gerente de la empresa y era asistido por dos secretarías y un contador. En total, nueve personas integraban la nómina de la compañía. Las instalaciones donde se encontraba la empresa eran arrendadas. Se trataba de una vieja casona de un solo nivel pero con techo alto. El área total era aproximadamente de 200 metros cuadrados.

### Crecimiento

Durante los dos primeros años de operaciones las ventas de la compañía aumentaban período a período (ver Anexo1), especialmente porque el dueño se preocupaba por satisfacer las necesidades de sus clientes con la implementación de cambios en los productos y adecuación de los procesos, con base en requerimientos específicos. Por ejemplo, se diseñaron guantes especiales para los productores de aceite de palma africana. Como los trabajadores cosechaban los frutos a mano, y las plantas tenían espinas largas y gruesas, quienes recogían los fru-

<sup>1</sup> Abreviatura de limitada, un tipo de sociedad mercantil.

tos sufrían heridas considerables. La compañía entonces diseñó un guante especial, hecho con cuero más grueso que protegiera las manos de los trabajadores de las fincas. Estas innovaciones repercutían en la satisfacción de los clientes y en la consecuente recomendación con otros compradores potenciales. Así, nuevas empresas manufactureras requerían productos especiales, no sólo en lo referente a guantes, también solicitaban otros productos que aseguraban la protección de sus empleados. De esta manera, QSEG comenzó la producción de nuevos utensilios de seguridad industrial como manoplas y pecheras que eran diseñadas específicamente para las empresas cuyos empleados trabajaban con procesos de fundición o de soldadura. En el año 1991 Colombia decidió abrir su economía, lo cual implicaba una desgravación acelerada de productos importados<sup>2</sup>. En este marco, era posible conseguir productos de seguridad industrial importados, a un menor precio, y entonces QSEG decidió entrar en el negocio de la distribución de mascarillas, gafas, chalecos reflectores, entre otros, que no se producían en el país pero que comenzaron a tener una demanda importante. Adicionalmente, el Sr. Piña tenía algunos contactos en el sector de la seguridad industrial que le permitieron hacer alianzas con empresas para distribuir otros artículos importados por terceros como cascos de seguridad, botas contra-incendio, mangueras y extintores de fuego.

### **Distribución tienda por tienda**

El señor Piña buscaba versatilidad en sus actividades empresariales y eso le permitió que a través de diversos contactos obtuviera varias concesiones para distribuir productos de consumo masivo tienda por tienda. Algunos de esos productos eran condimentos, productos farmacéuticos y medicinas veterinarias. Para esta actividad fue necesario contratar a ocho personas que se dedicaban a visitar las tiendas, farmacias y graneros con el objeto de hacer la venta directa. Como la mercancía era liviana y poco voluminosa, los vendedores la llevaban consigo y portaban el dinero de la cobranza o lo consignaban en la cuenta bancaria que QSEG había abierto con ese fin. Con esta actividad y crecimiento, fue necesario remodelar las instalaciones para organizar la mercancía y hacer controles de inventario periódicos.

### **Proveedor del sector público**

Gracias a las conexiones que había logrado construir a lo largo de su trabajo en el sector de la seguridad indus-

trial, en 1993 Carlos Piña obtuvo la representación de una reconocida marca de equipos contra-incendio ubicada en Estados Unidos. Esto trajo beneficios a la compañía, entre otros, el reconocimiento oficial de ser una de las empresas más activas y preparadas en cuanto a seguridad industrial. Esto permitió que el Sr. Piña estableciera relaciones comerciales con compañías que no trabajaban directamente en su campo de acción. Así fue como consiguió la distribución exclusiva (para el sector oficial o público) de algunos productos de un laboratorio farmacéutico multinacional. El objetivo de la distribución de estos productos a entes oficiales era aprovechar los contactos y amigos que tenía el Sr. Piña para suministrar insumos orientados al control de vectores (causas de enfermedades y propagación de plagas como ratas, ratones, mosquitos). Fue así como QSEG Ltda. se convirtió en 1995 en uno de los principales proveedores de productos químicos contra la propagación de esos agentes, no sólo en la ciudad sino en el departamento y la región Caribe de Colombia. La distribución de productos químicos que le fue otorgada, le permitió al Sr. Piña tener una unidad de negocio adicional que era más rentable que la de seguridad industrial tradicional (guantes, manoplas, delantales). En esta misma unidad entraron giros como el suministro de chaquetas, botas, mangueras y equipo de oxígeno para atención de fuegos intensos a diferentes cuerpos de bomberos de la región.

### **Viento en popa**

Aproximadamente en la segunda mitad del año 1992 comenzó la consolidación del éxito empresarial del Sr. Piña (ver Anexo 1). Las diferentes unidades de negocio en que había dividido su empresa: fabricación de equipo de seguridad industrial, proveeduría de productos químicos y distribución de productos de consumo masivo, le permitieron generar sinergias internas que repercutieron en la obtención de buenas utilidades. La unidad de negocio más rentable era la venta al sector público, de insumos para el control de vectores; tenía un margen de utilidad de aproximadamente 70%, con lo que podía manejar altos porcentajes de descuentos y comisiones por intermediación. La unidad que seguía era la de distribución de productos de consumo masivo; representaba aproximadamente entre 40% y 50% de las utilidades. Y la unidad de seguridad industrial representaba aproximadamente, 30 por ciento. El éxito económico de la empresa le permitió consolidar sus operaciones de manera que toda la

<sup>2</sup>“A partir de 1991, durante el gobierno del Presidente Cesar Gaviria Trujillo, y fundamentado en la nueva Constitución Política de Colombia, el país entró en un esquema de apertura económica. Con la Constitución de 1991 se crearon el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Relaciones Internacionales, el Ministerio de Desarrollo, el Banco de Comercio Exterior y el Consejo Superior de Comercio Exterior, instituciones que tienen funciones de promoción, control y financiación, entre otras, del comercio exterior.” Fuente: Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República (Colombia). <http://www.lablaa.org/blaaavirtual/ayudadetareas/economia/econo89.htm>

### Anexo 1: Estado de resultados financieros de QSEG Ltda. (Cantidades en pesos colombianos)

	1990	1993	1995	1998	1999
Seguridad Industrial	17.291.647	24.498.806	34.709.908	49.288.070	70.235.499
Productos Consumo Masivo	25.937.471	36.748.209	52.064.862	73.932.104	105.353.249
Proveedor Público	0	0	42.921.908	50.587.761	59.997.084
Otros	0	0	0	0	0
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>43.229.118</b>	<b>61.247.015</b>	<b>129.696.678</b>	<b>173.807.935</b>	<b>235.585.832</b>
<b>GASTOS/COSTOS OPERATIVOS</b>					
Nómina	2.589.356	3.236.695	4.369.538	6.117.354	9.298.377
Arriendos y Servicios	0	0	0	0	0
D. Equipo Informático	3.736.000	3.736.000	3.736.000	3.736.000	3.736.000
D. Muebles y Enseres	8.288.000	8.288.000	8.288.000	0	0
Papelería	0	0	0	0	0
G. Promoción	5.369.896	5.880.036	6.462.160	7.107.729	7.818.502
<b>T. GASTOS</b>	<b>19.983.252</b>	<b>21.140.731</b>	<b>22.855.698</b>	<b>16.961.083</b>	<b>20.852.880</b>
<b>U. OPERATIVA</b>	<b>23.245.866</b>	<b>40.106.284</b>	<b>106.840.980</b>	<b>156.846.852</b>	<b>214.732.952</b>
<b>G. FINANCIEROS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>U. ANTES IMPUESTOS</b>	<b>23.245.866</b>	<b>40.106.284</b>	<b>106.840.980</b>	<b>156.846.852</b>	<b>214.732.952</b>
Impuestos	0	0	0	0	0
<b>U. NETA</b>	<b>23.245.866</b>	<b>40.106.284</b>	<b>106.840.980</b>	<b>156.846.852</b>	<b>214.732.952</b>
TRM <sup>5</sup>	569	917,33	987,65	1.542	1.874

Fuente: Archivos empresariales QSEG Ltda.

mercancía (para las tres líneas de negocio) era almacenada en la misma instalación, los pedidos eran enviados por medio del mismo vehículo y las labores administrativas eran llevadas a cabo por las mismas personas. Las mejores condiciones económicas de QSEG significaron un nivel de vida más costoso para la familia del Sr. Piña. Hacían viajes al exterior por lo menos dos veces al año, los automóviles (dos en total) los cambiaban anualmente y la familia se afilió a uno de los clubes sociales más exclusivos de la ciudad. Todo esto estaba soportado por los buenos ingresos que la compañía registraba de las operaciones en los tres frentes: seguridad industrial, proveedor oficial y distribuidor de productos de consumo masivo.

#### Cambios en el panorama

En el año 1998 se agudizó una grave crisis económica que venía originándose en el país desde comienzos de la década de los 90 y que generó grandes inconvenientes para la mayoría de las empresas nacionales. La recesión provocada por la combinación de diferentes factores macroeconómicos (inflación, devaluación, incremento de tasas de interés)<sup>3</sup> llevó a varias compañías a reducir gastos y costos en todos los niveles y la fórmula más rápida

para lograrlo era el despido de personal. Si había menos empleados se necesitaba menos equipo y material de seguridad industrial y esto trajo como consecuencia una caída importante en las ventas de estos productos. (Para mayor claridad ver anexo 2 y 3) En el mismo contexto de crisis, los clientes demoraban más tiempo en pagar las cuentas vencidas y esto afectaba el flujo de caja de QSEG puesto que los proveedores de cuero exigían pago de contado para poder enviar la mercancía. A pesar de estas circunstancias, la familia del Sr. Piña seguía manteniendo el mismo nivel de gasto, incluso los viajes al exterior eran una constante. Para finales del año 1998 decidieron comprar dos vehículos de gama alta, muy por encima de los que tradicionalmente habían tenido.

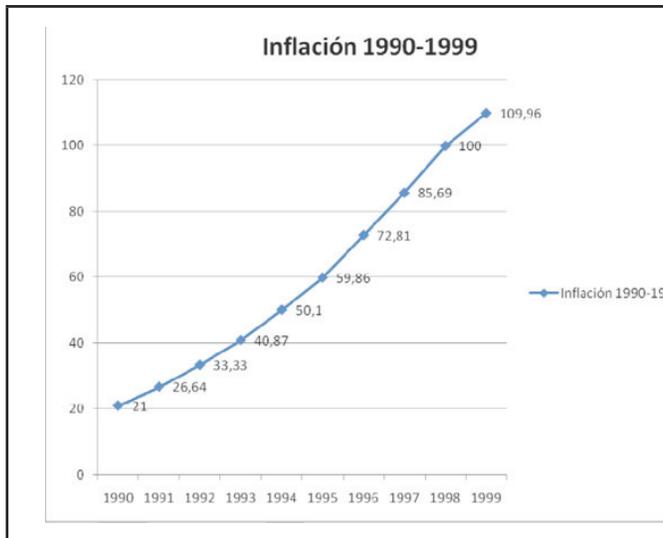
#### Anexo 2. Paridad Dólar – Peso Colombiano entre año 2000 y 2007. (A 31 de diciembre hasta el año 2007)

Tasa de Cambio Histórica Dólar-Peso Colombiano <sup>6</sup>					
2000	2001	2003	2005	2007	2008 <sup>7</sup>
2.229.18	2.301.33	2.780.82	2.282.35	2.014.76	1.932.20

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>3</sup> La inflación está dada por El IPC (índice de precios al consumidor) que es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. Los resultados son analizados por grupos, subgrupos y clases de gastos, gastos básicos y niveles de ingreso. Fuente: www.dane.gov.co

### Anexo 3: Inflación histórica en Colombia 1990-1999



Fuente: Departamento Nacional de Estadísticas ([www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co))

#### Deudas y proveedores

Para comienzos del año 1999, la unidad de negocio de productos de consumo masivo mostraba reducciones significativas en el crecimiento anual de la utilidad, pues los precios se habían incrementado y no eran buenas las estadísticas de venta; además, los proveedores de QSEG habían elevado sus exigencias en cuanto a rapidez en el pago de las cuentas y en el volumen de compra exigido para mantener la distribución exclusiva. Por otro lado, los proveedores de cuero decidieron dar prioridad a los productores de zapatos -quienes disputaban también los recursos existentes de esta materia prima-ya que pagaban más rápido y compraban más volúmenes en un solo pedido. Esta situación llevó a un preocupante desabastecimiento para producir guantes, delantales y otros productos de cuero. Los productos importados sufrieron incrementos considerables en sus precios por la devaluación que se presentó; el producto se encareció internamente y, por consiguiente, generó también una disminución de las ventas generales de QSEG. Por si fuera poco, el Sr. Piña tenía que cubrir obligaciones bancarias que había adquirido para financiar su capital de trabajo, lo que ocasionaba que su flujo de caja fuera aún más limitado.

#### Problemas familiares

A finales de 1999 existía una tensión manifiesta en las relaciones laborales y familiares del Sr. Piña. Su esposa había estado recibiendo mensajes anónimos donde le informaban que el Sr. Piña mantenía una relación extra marital con una de las secretarias. Durante algún tiempo la Sra. Piña hizo caso omiso de dichos mensajes, sin

embargo, logró comprobar que el Sr. Piña no sólo tuvo una relación con una de las secretarias sino que la empleada había tenido un hijo con el Sr. Piña. Esta situación trajo consecuencias tanto laborales como familiares. En primera instancia, la Sra. Piña, quien era socia de la empresa, decidió que alguien de su confianza ingresara a la compañía para velar por los intereses de ella y de sus hijos (una niña y un niño) y exigió que el Sr. Piña despidiera a la secretaria con la que mantuvo la relación. La pareja se enfrascaba en discusiones frecuentes y muy acaloradas. La Sra. Piña decidió reubicar sus efectos personales en otra habitación de la casa y se llegó a hablar de separación de bienes así como de la venta de la empresa.

#### Descontrol operativo

A partir de las discusiones y los problemas personales que se presentaron al interior de la familia del Sr. Piña, se reajustaron las directrices de la organización. El Sr. Méndez, allegado de la esposa del Sr. Piña, fue contratado para que representara sus intereses y tratara en lo posible de ubicar los problemas y encontrar soluciones. La primera inconsistencia con que se encontró el Sr. Méndez fue que no había un inventario sistematizado de ninguna de las líneas de negocios. El más organizado correspondía a la producción de guantes y demás elementos de seguridad industrial. La información la llevaba el Sr. Piña en algunos cuadernos escritos a mano y sin mayores detalles. Con respecto a la unidad de negocios de productos de consumo masivo, el inventario lo llevaba una de las secretarias. Se compilaba la información en cuadernos (de los cuales sólo daba cuenta la secretaria en cuestión) y no había ningún tipo de sistematización. No se sabía con exactitud el número de unidades con las que salía cada vendedor, pues en muchos casos las presentaciones de los productos eran comercializadas al menudeo por lo que las unidades empacadas en docenas terminaban siendo vendidas unitariamente.

En cuanto a los productos que se distribuían en las alcaldías o entes públicos, el descontrol era aún mayor pues la presentación de los productos facilitaba que fueran sustraídos sin que se notara. El control era llevado por el contador de la empresa, sin embargo, la inspección de la mercancía al momento de recibirla era simple, basada en contar el número de cajas, pero no se revisaba el contenido. Por otra parte, muchos de los gastos familiares eran solventados a partir de egresos de las cuentas de la compañía, así como deudas y compromisos financieros de la Sra. Piña. En aras de encontrar contactos para la distribución de los productos a entes regionales de orden público, el Sr. Piña invertía grandes cantidades de dinero en agasajos y comidas que no eran contabilizadas contra

los ingresos de esa unidad de negocio, sino que al final del ejercicio eran cubiertas con las utilidades generales de la empresa.

## Decisiones

A finales del año 2000, el Sr. Piña tomó la decisión de trasladarse a la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, con el objetivo de ampliar su espectro de contactos con los que podría conseguir más contratos de suministro de insumos para alcaldías y gobernaciones. Considerando que esa era la unidad de negocio más rentable, presumía que, tal como él lo manifestó: “lo que invierta en mi traslado a Bogotá lo saco con un solo negocio que salga”.

**Figura 1: Mapa de Colombia  
Distancia Barranquilla - Bogotá**



Una vez en la ciudad de Bogotá, el Sr. Piña confió el manejo de las operaciones a su contador y una de las secretarías que permaneció en su puesto después de la reestructuración de 1999. Todas las labores de cobro, manejo de inventario, venta y comercialización de las tres unidades de negocio quedaron bajo el control de dichas personas. Y si bien eran los responsables de estas actividades, regularmente los informes que le enviaban al Sr. Piña tenían varias semanas de retraso pues estaban sumergidos en las actividades cotidianas de recepción de pedidos, cobro de cartera y otros. La idea del Sr. Piña era que desde Bogotá él podría conseguir pedidos para municipios del interior que serían atendidos desde las instalaciones en Barranquilla (Ver figura 1). Sin embargo, los sistemas de comunicación se soportaban en teléfonos

móviles. No existía un sistema que permitiera ver la rotación de inventarios ni mucho menos las condiciones de la mercancía.

En Bogotá, el Sr. Piña decidió dar el manejo de las operaciones de lobby<sup>4</sup> a una persona que tenía cercanía con entes estatales centralizados y tendría como misión principal propiciar nuevos contratos en el sector público o agilizar el pago de algunas cuentas por cobrar con esos clientes.

En principio, el Sr. Piña pensó en permanecer en Bogotá una corta temporada, para lo cual utilizó como lugar de habitación y sede de sus reuniones políticas y comerciales un prestigioso hotel de la capital. En dicho establecimiento permaneció por espacio de tres meses, después de los cuales decidió alquilar un apartamento en una zona exclusiva de la ciudad previendo la necesidad de atender a diferentes clases de público y el espacio requerido para ello.

## Barrio Abajo

Las instalaciones de QSEG estaban ubicadas en un barrio popular y tradicional de la ciudad. El Barrio Abajo -como se conoce a dicho vecindario- se caracterizaba por albergar a personas con raíces culturales y sociales muy marcadas. Muchos de sus habitantes participaban activamente en las festividades del carnaval anual de la ciudad, por ejemplo. Por muchos años en el Barrio Abajo vivieron grandes personalidades de la vida social, cultural y empresarial de la ciudad de Barranquilla. Sin embargo, a partir de la década de los 80 el sitio se transformó en un vecindario de personas con poca capacidad económica, con una alta tasa de adultos mayores y mujeres cabeza de familia. Otra característica importante del barrio era su naturaleza mítica, pues los vecinos advertían que muchas de las casonas del sector estaban “embruajadas”. Este era el caso de la propiedad donde estaban las instalaciones de QSEG. De acuerdo con el testimonio de algunos de los empleados, había un espíritu en la casa que no permitía trabajar en las horas de la noche, por lo que después de un par de casos —donde aparentemente hizo su aparición el espíritu de una señora que dejó “petrificados” a algunos empleados (según versiones de sus compañeros)— el turno nocturno tuvo que ser suspendido porque ningún trabajador accedía a estar a esas horas en las instalaciones de la compañía. Además, la falta de empleo de muchos de los habitantes de la zona se prestaba para que entraran a cometer algunos actos de vandalismo y robos en las casas y empresas del barrio. QSEG sufrió muchos robos de mercancía, equipo y materia prima. De acuerdo con

<sup>4</sup> Para efectos de este caso se entiende Lobby como la actividad que realizan ciertas personas con el objeto de agilizar el pago de deudas que tienen entidades estatales con particulares.

los datos estimados por el Sr. Piña, los robos ascendían a aproximadamente 100 millones de pesos colombianos – para finales del año 2001-. (Ver anexo 2 -tipo de cambio-) Debido a los continuos asaltos, la empresa decidió colocar un sistema de enrejado entre el cielo raso (un tejado falso) y las tejas externas de la edificación. Esto reprimió un poco a los ladrones de entrar a las instalaciones, pero después de unos cuatro meses se presentaron nuevos casos de desaparición de mercancía que fueron achacados al “espíritu” que habitaba la propiedad.

### **Situación en 2003. Condiciones de salud**

Para finales de 2001 y comienzos de 2002, el dueño de QSEG había estado experimentando algunos quebrantos en su salud. Debido al traslado a la ciudad de Bogotá, tuvo complicaciones de carácter neumológico. El haber fumado durante años implicaba una disminución de su capacidad de oxigenación que aunado a la altura de la ciudad le traían agitación, taquicardia y en algunos casos, desvanecimiento repentino. En varias ocasiones sus familiares más cercanos le recomendaron que asistiera a una consulta médica, pero constantemente negaba la necesidad de hacerlo. Las complicaciones cardiacas comenzaron a tener algunas manifestaciones importantes, sobre todo con respecto a taquicardia. Recurrentemente sufría de ardores inexplicables a lo largo del tórax, algo que él mismo catalogaba como gastritis aguda causada por el estrés. Debido a la situación económica y familiar por la que estaba pasando, el Sr. Piña se mantenía bajo un estrés constante, de hecho, como él mismo lo manifestó en alguna ocasión: “el estrés lo estaba acabando”. Pasó de pesar 210 kilos en el año 2000 a aproximadamente 140 para finales de 2002. En diciembre de ese año los síntomas de la llamada “gastritis aguda por estrés” no dejaron disfrutar al Sr. Piña las festividades de Navidad y fin de año. De hecho, sus familiares notaron con preocupación que no consumió muchos de los alimentos preparados en ambas fiestas, por lo que imaginaron que el problema gastrointestinal era lo suficientemente grave como para preocuparse. Esa condición, más la predisposición hereditaria a sufrir enfermedades cardiacas, eran motivo de preocupación de sus familiares más cercanos, aunque el problema interno en su hogar continuaba y, lo que es más, las discusiones eran cada vez más recurrentes y acaloradas.

### **Alternativas empresariales**

Durante su temporada en Bogotá, el Sr. Piña decidió buscar alternativas de ingreso a través de otro frente de trabajo. Hizo una serie de préstamos a personas que habían trabajado en cargos públicos en la ciudad de Barranquilla durante administraciones anteriores y que necesitan recursos para fines personales o para congraciarse con sus jefes políticos y así volver a posiciones oficiales. QSEG hizo erogaciones por concepto de préstamos a terceros -durante el año 2002- por un valor aproximado de 200 millones de pesos colombianos (alrededor de 100 mil dólares con base en la cotización peso colombiano-dólar estadounidense a julio de 2002). Ese dinero salió de las arcas de la empresa y no había ningún documento legal que asegurara el cobro, llegado el momento pactado para la devolución del dinero. (Ver anexo 2 para mayor información sobre el tipo de cambio) El objetivo de dichos préstamos era tener la preferencia de esos funcionarios, una vez que, en posiciones estatales, estuvieran en condiciones de devolverle el “favor” a través de la adjudicación de contratos o recomendaciones para que le fueran adjudicados a QSEG. Otra forma alternativa que intentó el Sr. Piña para contrarrestar la crisis económica por la que atravesaba, era dar en consignación los insumos para las campañas de salud pública de los municipios. Es decir, él colocaba a disposición de la Secretaría de Salud los insumos (en sus bodegas) y ésta enviaba informes a medida que utilizara o gastaran los productos, generando las cuentas de cobro. En ambos casos fue necesario apalancar las operaciones financieras de QSEG con obligaciones bancarias de largo plazo (pero con un alto costo de capital) y con préstamos de terceros con condiciones de pago desventajosas (altas tasas y garantías subvaloradas).

### **¿Qué pasó?**

Esa tarde de enero de 2003, con los recibos de la matrícula escolar de sus hijos en las manos, consciente de la quiebra de su empresa dado que las alternativas que había intentado para salir adelante no habían funcionado, y considerando sus malas condiciones de salud, Carlos Piña se preguntaba, a punto de la desesperación, qué podía hacer.